

00661



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

6

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

2es.

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN LA INDUSTRIA  
DE LA TRANSFORMACION**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
( ORGANIZACIONES )**

**P R E S E N T A :**

**L.A. MARIA ELENA FLORES BECERRIL**

ASESORA: DRA. ISABEL RUEDA PEIRO

MEXICO, D. F.

1998.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

259109



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**PAGINACIÓN**

**DISCONTINUA**

**A mi madre y hermanos**

**A la memoria de mi padre**

**A mis sobrinos**

**A mis maestros y compañeros**

**A mis amigos**

# ÍNDICE.

	Pag.
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	1

## CAPÍTULO I

### PROBLEMAS MÁS RELEVANTES DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS.

1.1 Concepto de empresa.....	4
1.2 Componentes de la empresa.....	5
1.3 Medio ambiente de la empresa.....	7
1.4 Características de la administración de micro y pequeña empresa.....	8
1.5 Problemática.....	9

## CAPÍTULO II

### LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS EN LA MANUFACTURA EN MÉXICO.

2.1 Su importancia y entorno.....	14
2.2 La importancia creciente de las micro, pequeña y mediana empresas en la manufactura en México.....	15
2.3 El adverso entorno de las MPYMES mexicanas de 1982 a la fecha.....	22
2.4 Las acciones para apoyar a las MPYMES anotadas en el programa de Política Industrial y Comercio Exterior de 1995.....	26

2.5 El dilema de la economía mexicana globalizada.....	28
---	----

### **CAPÍTULO III**

#### **EL PROGRAMA GUBERNAMENTAL DE EMPRESAS INTEGRADORAS EN MÉXICO.**

3.1 Antecedentes: El caso de los consorcios italianos.....	34
3.2 Decreto que promueve la Organización de E.I.....	37
3.3 ¿ Qué es la E.I. ?.....	39
3.3.1 Objetivos.....	39
3.3.2 Marco legal.....	40
3.3.3 Funciones.....	40
3.3.4 Ventajas.....	42
3.3.5 Apoyos.....	43
3.3.6 Instituciones de apoyo a las E.I.....	46
3.3.7 Constitución de E.I.....	48
3.4 Empresa asociada.....	54

### **CAPÍTULO IV**

#### **METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS E.I. EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN.**

4.1 Hipótesis de Investigación.....	54
4.2 Objetivo general de la encuesta.....	55

4.3 Objetivos específicos.....	55
4.4 Variables de estudio.....	56
4.5 Diseño de instrumentos de recolección de datos.....	58
4.6 Prueba piloto.....	59
4.7 Población bajo estudio.....	59
4.8 Diseño de muestreo.....	60
4.9 Recolección de información.....	60
4.10 Procesamiento de datos.....	61
4.11 Análisis estadístico.....	61

## CAPÍTULO V

### LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN.

5.1 Las MPYMEs en la industria de transformación en México.....	72
5.2 La E.I. en la industria de la transformación en la muestra.....	74
5.3 Operación de las E.I. en la industria de la transformación.....	76
5.4 Evolución de las ramas de la industria de la transformación en que se ubican las integradoras.....	77
5.5 Industria de la Confección.....	80
5.6 Industria del Calzado.....	84
5.7 Algunos casos de E.I. en la industria de la transformación.....	87
5.8 Casos de empresas que están operando bien.....	87
5.9 Casos de E.I. que actualmente no operan.....	90

5.10 Casos de empresas Artesanales.....	99
Conclusiones.....	104
Bibliografía.....	107
Anexos.....	111

## ÍNDICE DE CUADROS ESTADÍSTICOS Y GRÁFICA

Capítulo II	pag.
Variación de las unidades económicas (ue) y del personal ocupado (po), por sector de actividad económica y por estrato de empresas 1989-1994 (porciento).....	18
Estructura industrial por ramas de actividad de escala productiva ( establecimientos).....	19
Estructura industrial por ramas de actividad de escala productiva, ( personal ocupado).....	20
Tasas de interés comparativas en dólares .....	25
Empleo.....	27
Capítulo IV	pag.
Funcionamiento de las integradoras según su principal impulsor.....	63
Funcionamiento de las empresas integradoras en función de contar con un estudio de viabilidad económico-financiero.....	65
Porcentaje de socios de las integradoras con problemas de cartera vencida .....	66
Apoyos institucionales a las empresas integradoras.....	67
El liderazgo en las empresas integradoras de la industria de la transformación.....	70
Servicios ofrecidos por la integradora y sus beneficios a los socios.....	71

Capítulo V	pag.
Establecimientos industriales y personal ocupado por tamaño de industria en abril de 1996.....	73
Divisiones, actividades y empresas manufactureras en la muestra.....	75
Operación de E I en la industria de transformación.....	76
Producto interno bruto.....	81
Establecimientos y personal ocupado en la industria de la confección.....	82
Tipos de calzado elaborado en tres entidades .....	85
Variación anual de establecimientos por tamaño de empresa, en la industria del cuero y del calzado (porcentaje).....	86
Gráfica de la producción de la industria manufacturera.....	79

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es estudiar a las empresas integradoras ( EI ) en la Industria de la Transformación que se crearon en México a raíz de los decretos de 1993 y 1995; el interés es conocer qué elementos han incidido en el buen funcionamiento de algunas y con qué grado de eficiencia; y qué factores han conducido a la inoperancia de otras, así como conocer el porqué de esta situación.

Es ampliamente reconocido que las micro, pequeñas y medianas empresas ( MPYMEs ) representan la inmensa mayoría de las unidades económicas en nuestro país y que su permanencia y consolidación son fundamentales para mantener los empleos existentes y crear nuevas fuentes de trabajo. Para ello las MPYMEs requieren establecer mecanismos de asociación con el objeto de tener acceso a servicios que son muy costosos para cada una de ellas si actúan de manera aislada. La figura de empresa integradora puede permitir a las MPYMEs obtener dichos servicios, pero para ello se requieren una serie de condiciones que en este trabajo se pretenden estudiar.

Aquí se analiza las EI que se crearon en la industria de transformación a raíz de los decretos mencionados por ser este sector el que marca la dinámica de la economía mexicana.

La importancia de las MPYMEs a nivel mundial, se debe a que son generadoras de puestos de trabajo, tienden a la especialización y por su gran flexibilidad para responder a los cambios del mercado. Sin embargo, la mayoría de las MPYMEs en México padecen de atraso tecnológico y actúan en un entorno inestable desde los años 80's. Además, la crisis y la abrupta apertura comercial provocaron la desaparición de muchas de ellas. De aquí la necesidad de impulsar su asociación para enfrentar en mejores condiciones la competencia cada vez más acentuada.

La proporción de empresas integradoras, creadas a raíz del decreto es mayor en el sector industrial. Sin embargo, las empresas integradoras de la industria de la transformación son las que presentaban mayores problemas para su funcionamiento; a la fecha de inicio de la presente investigación, no se habían publicado resultados de evaluaciones que aportaran evidencias que permitieran conocer cuántas estaban operando, en qué grado proporcionaban los servicios que requerían los socios para elevar su eficiencia y competitividad tanto en el mercado interno y externo y si estaban siendo promovidas por el gobierno mexicano en forma apropiada, entre otros aspectos.

Las características de las MPYMEs en la industria de la transformación en México son diferentes a las que presentan en los países industrializados y también es muy distinto el entorno en el cual se desenvuelven y los apoyos que reciben de sus respectivos gobiernos, lo cual genera la necesidad de evaluar permanentemente los proyectos dirigidos a ellas. En el caso del proyecto del gobierno mexicano de empresas integradoras, la evaluación de las integradoras de la industria de la transformación puede parecer precipitada, debido al poco tiempo transcurrido desde la publicación del decreto. Sin embargo, considero que esta evaluación puede proporcionar elementos que permitan impulsar las acciones positivas y corregir aquellos factores que obstaculizan el buen funcionamiento de dichas empresas.

Las variables relacionadas con el funcionamiento de las empresas integradoras de la industria de la transformación son: presencia de liderazgo, experiencia asociativa previa de los socios, estructura financiera sana de los asociados y haber realizado un proyecto de viabilidad económico-financiero.

En el primer capítulo se abordan los problemas más relevantes de las micro, pequeña y mediana empresas en nuestro país. En el segundo se mencionan datos sobre la importancia del sector manufacturero y el problemático entorno en que se desenvuelven en nuestro país; en el

capítulo III se aborda el programa gubernamental de empresas integradoras señalando algunos datos de los consorcios italianos, como antecedente de esta figura asociativa; en el cuarto capítulo se explica la metodología utilizada para evaluar las empresas integradoras; en el quinto se estudia a las empresas integradoras en la industria de la transformación. Finalmente se concluye con los resultados de las EI en la Industria de la Transformación.

Este trabajo de tesis se elaboró dentro del proyecto "Cooperación Interempresarial frente a la Globalización: Evaluación de las empresas integradoras en México" en el cual participaron académicos de la Facultad de Contaduría y Administración y del Instituto de Investigaciones Económicas, ambas instituciones de la Universidad Nacional Autónoma de México, y que cuenta con apoyo económico de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA).

## CAPITULO I

### PROBLEMAS MÁS RELEVANTES DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS

#### 1.1 Concepto de Empresa.

Conviene anotar algunas definiciones sobre el concepto de empresa, antes de indicar las características más relevantes de las micro y pequeñas en nuestro país.

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, la empresa es la "entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad".<sup>1</sup>

Para Fernández Arenas, "la empresa es la unidad productiva o de servicio constituida según aspectos prácticos o legales y que se integra por recursos valiéndose de la administración para lograr sus objetivos".<sup>2</sup>

Creo que estas definiciones son complementarias, ya que la primera señala la finalidad y la segunda los medios para lograrla.

En otra definición, Sérvulo Anzola Rojas<sup>3</sup> conceptualiza a las empresas como organizaciones, las cuales pueden ser empresas pequeñas e incluso las que están manejadas por una sola persona: "Empresa es toda organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas".

---

<sup>1</sup> Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. 19<sup>o</sup>. México. Ed. Madrid Espasa Calpe, 1970. p. 522.

<sup>2</sup> Fernández Arenas, J.A. El proceso administrativo. México. Herrero Hnos., p. 85.

<sup>3</sup> Anzola Rojas, Sérvulo: Administración de pequeñas empresas. México. McGraw-Hill Interamericana de México, 1993. p. 19.

El modo en que se conceptualiza a una empresa influye en la manera en que se contemplan y describen sus actividades. Los participantes en una organización son todos aquellos que dentro o fuera de la organización, se ven directamente afectados por lo que ésta hace.

Scott <sup>4</sup> establece tres definiciones de organizaciones, bajo diferentes perspectivas:

- a) como sistema racional: son colectividades orientadas al logro de metas específicas.
- b) como sistema natural: son colectividades que buscan su supervivencia
- c) como sistema abierto: son coaliciones de grupos de interés altamente influenciadas por su entorno.

De acuerdo con las anteriores definiciones, la EMPRESA es una entidad económica social en la que se reúnen recursos financieros, materiales, técnicos y humanos para producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad, pero obteniendo con ello una ganancia. Las empresas se ven influenciadas por una serie de variables económicas, políticas y sociales, de modo que deben adaptarse continuamente para enfrentar los retos que les plantea su entorno y medio ambiente.

## 1.2 Componentes de la empresa

Como he estudiado en otro trabajo<sup>5</sup>, en toda empresa existen una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Cada componente debe ser utilizado con máxima eficiencia y son los siguientes:

- 1.- Recursos humanos.

---

<sup>4</sup> Scott, Richard: Organizations: rational, natural and open systems. New Jersey. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1987, p.p. 3-14.

<sup>5</sup> Flores Becerril, Ma. Elena. " Creación y promoción de empresas" en Contaduría y administración. Rev. de la F.C.A. - UNAM, trimestral Nueva Epoca N. 178. México Jul. - Sept. 1995, pp. 44-48.

2.- Recursos materiales.

3.- Sistemas.

**Recursos Humanos.**- Es el capital humano de la empresa que utiliza los materiales y sigue paso a paso los diversos procedimientos de la empresa, y se dividen en:

- Obreros. Estos pueden ser calificados y no calificados.
- Empleados. Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio. Estos pueden dividirse en calificados y no calificados.
- Supervisores. Vigilan el cumplimiento de los planes.
- Técnicos. Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican su creatividad.
- Ejecutivos. Es el personal que realiza la función administrativa sobre la técnica.
- Directores o Administradores. Son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales.

**Recursos Materiales.** Son los recursos que al combinarse permiten a la empresa obtener el servicio, la información o el producto final:

- Bienes materiales. Son los bienes muebles e inmuebles, que utiliza la empresa para lograr una capacidad productiva óptima, como son: edificios, terreno, maquinaria entre otros
- Materias primas. Son los insumos que se procesan para obtener el producto final.
- Recursos financieros. Es el efectivo disponible en caja y bancos, además: los valores, acciones, obligaciones, etc.

**Sistemas.** Comprende todos los procedimientos, métodos para lograr los objetivos de la empresa y son: sistema de planificación, sistema organizativo, sistema de información, sistema de control, sistema operativo y tecnológico<sup>6</sup>.

- Sistema de planificación. Se enfocan a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo.
- Sistema organizativo. consiste en la forma de como debe estar estructurada la empresa.
- Sistema de información. Es aquel en que a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de la decisión.
- Sistema de control. El control es la esencia del funcionamiento como un sistema. lo más significativo de las decisiones adoptadas y de las modificadas consiste en actuar sobre comportamientos determinados, a fin de reducir alguna desviación percibida.
- Sistema tecnológico. Se refiere a las formas para transformar los recursos en un producto o servicio. Incluye el descubrimiento y uso de nuevos materiales, nuevos métodos y máquinas.

### 1.3 Medio ambiente de la empresa

El medio ambiente es todo lo que se encuentra fuera de la empresa como, por ejemplo, la economía, actitudes de la clientela, inflación, demanda, etc.

La empresa tiene que cuidar todos sus recursos internos sin descuidar el medio ambiente específico que le rodea: consumidores, proveedores y competidores. Es importante considerar que las empresas están sujetas a otras fuerzas externas, tales como: factores económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos y educativos.

---

<sup>6</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como administrar pequeñas y medianas empresas. Ed. ECASA. México. 1990. pp. 51-53.

## 1.4 Características de la administración en la micro y pequeña empresas

La micro y pequeña empresa se caracteriza porque carece de una estructura formal en todas sus áreas. El dueño realiza actividades de toda índole y se atribuye él mismo su especialidad interna. Las áreas de venta y producción normalmente son las más fuertes. La función de control es casi desconocida por el dueño; no existen procedimientos ni normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma rápida. El tiempo que le dedica a estas actividades es mínimo, en la mayoría de los casos se debe a falta de conocimiento de ellas. Las características predominantes de las micro y pequeñas empresas son las siguientes:<sup>7</sup>

1. Muchas son empresas familiares que se distinguen porque el dueño, los socios y los empleados pertenecen a la misma familia.
2. El dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
3. Son generadoras de empleos.
4. Presentan tendencias a la especialización porque sus procesos de transformación están muy establecidos.
5. Cuentan con bases para actuar como proveedores eficientes de las grandes empresas, puesto que normalmente se dedican a la elaboración de un producto.
6. Presentan gran flexibilidad para responder a los cambios del mercado debido a su poca inversión y tecnología.
7. Los empresarios conocen todo el proceso de operación por las pocas etapas que conforman su producción.

---

<sup>7</sup> Flores Becerril, op. cit., pp.44-46.

8. La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero de instituciones privadas ni del gobierno.
9. Las actividades se concentran en el dueño, que es quien ejerce el control y dirección de la misma.
10. Su tamaño permite aprovechar de manera racional los recursos naturales de la región por tratarse de mercados reducidos.
11. La pequeña empresa posee una elevada capacidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado, sobre todo cuando aporta innovaciones en los productos, en los procesos de producción y comercialización.
12. Capacidad elevada para satisfacer las demandas de consumo interno y del consumo intermedio de las grandes empresas.
14. Facilidad para una mejor distribución del ingreso de los segmentos bajos de la población, abatiendo el subempleo.

Estas características deberían ser apoyo a la supervivencia y crecimiento de las pequeñas empresas, sin embargo la realidad muestra lo contrario, ya que cada día muere un considerable número de estas empresas.

### **1.5 Problemática**

Para que las micro, pequeña y mediana empresas subsistan, es necesario eliminar las causas que provocan problemas y que dificultan el crecimiento de las mismas. Los problemas que generalmente se encuentran en las micro, pequeñas y medianas empresas son de diversa índole, como veremos en seguida:

**Administrativos.** Estos obstáculos no permiten el óptimo funcionamiento de las empresas debido a:

- Excesivos trámites para su formalización.
- Carencia de estructura administrativa adecuada.

**Recursos Humanos.** Impiden aprovechar al máximo el capital más valioso de la empresa, o sea el factor humano por su:

- Baja calificación de mano de obra.
- Mínima participación en programas de capacitación y adiestramiento.
- No existe un proceso de reclutamiento, selección y capacitación para el trabajador, el conocimiento lo adquiere empíricamente.

**Producción.** No permite lograr productos competitivos en corto tiempo, debido a su:

- Reducida utilización de la capacidad instalada.
- Equipo y maquinaria obsoletos.
- Carencia de información técnica para seleccionar maquinaria y equipo.
- Deficiente abasto de insumos por sus reducidas escalas de compras.
- Carencia de estándares de calidad.

**Finanzas.** Impiden tener liquidez y solvencia económica para el desarrollo de operaciones de empresas, lo que se debe a:

- Incapacidad para tener créditos por falta de garantías o aval.
- Las altas tasas de interés existentes.

**Mercadotecnia.** Impiden satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes por su:

- Restringida participación en los mercados nacionales.
- Casi nula participación en los mercados internacionales.
- Marginación de las empresas más pequeñas respecto a los apoyos institucionales.

**Cultura Empresarial.** La falta de preparación técnica de los empresarios origina grandes dificultades de las entidades económicas debido a:

- Propensión del empresario al trabajo individual y poco interés en las actividades en común.
- Limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala.
- Bajos niveles de organización y gestión.
- Escasa o nula cultura tecnológica.
- Resistencia a la incorporación tecnológica.
- Tendencia a la improvisación.

Existen otros puntos que se mencionarán abajo que son parte de la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa:

1. Marginación. Este sector recibe pocos apoyos del sector público.
2. Excesiva regulación. Los trámites que se requieren para la apertura de las micro, pequeña y mediana empresas son muy numerosos y requieren de la dedicación de largo tiempo, lo que ahuyenta a los inversionistas provocando una baja inversión.
3. Empresas sin definición específica: esto se debe a que no existe una diferencia entre la micro, pequeña y mediana empresa en los programas de apoyo.
4. Apoyo financiero indirecto. Dificultades para obtener apoyo crediticio oportuno.

5. Información tecnológica: Escasa cultura tecnológica, carencia de información técnica para seleccionar maquinaria y equipo; y resistencia a la incorporación de tecnología y medidas para elevar la productividad. Esto las orilla a que laboren con maquinaria y equipo obsoleto.
6. Trabajo artesanal: Propensión del empresario al trabajo individual por su poco interés por las actividades en común.
7. Tendencia a la improvisación: Esto se debe a la carencia de un mercado seguro o al inadecuado abastecimiento de materias primas.
8. Venta personalizada: Limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala de producción e insuficiencia del capital de trabajo, lo que con frecuencia las obliga a rechazar negocios de sub-contratación con las grandes industrias.
9. Bajo control de calidad: Carencia de los controles sistemáticos de calidad en los productos y en seguridad e higiene de sus trabajadores.
10. Problemas de negociación: Limitada capacidad financiera, que las obliga a comprar insumos en el mercado casi siempre al menudeo, incrementando sus costos por ser de menor calidad y con variaciones constantes de precios.

Todos estos problemas afectan el desarrollo y crecimiento de este núcleo industrial y han propiciado un estancamiento de los procesos de producción y comercialización y por ende, de la economía nacional. Si México desea integrar su economía al contexto internacional es necesario crear una política industrial para la micro, pequeña y mediana empresas.

La pequeña empresa en México enfrenta retos de gran magnitud para poder integrarse al contexto de la economía internacional, ya que debe iniciar por modernizar sus métodos y procedimientos de administración, producción y comercialización, además de capacitar al recurso

humano y elevar la calidad de sus productos a través de la creación de tecnología para no ser desplazada por otras industrias de otros países.

Elevar la eficiencia de las pequeñas empresas, las cuales podrán desarrollarse junto con las grandes empresas, en un ámbito de competencia y calidad que repercute en forma directa en el crecimiento y desarrollo eficiente del sector industrial en general, esto permite lograr un contexto económico más estable a corto y mediano plazo penetrando así, a las nuevas expectativas económicas a nivel internacional.

La asociación de estas empresas puede ser un elemento que contribuya a resolver algunos de los problemas señalados.

## CAPÍTULO II

### LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS EN LA MANUFACTURA EN MÉXICO

#### 2.1 Su importancia y entorno

Las micro, pequeña y mediana empresas MPYMEs tienen una significativa y creciente importancia en la economía de nuestro país,<sup>8</sup> como en la de otros tanto desarrollados como subdesarrollados, y su consolidación y crecimiento se consideran fundamentales para conservar los empleos existentes y crear los nuevos que se requieren para revertir el proceso de incremento del desempleo que se registra en los últimos 15 años.

Sin embargo, el entorno en que se desenvuelven estas empresas ha sido particularmente adverso de 1982 a nuestros días, debido a las recurrentes crisis, inestabilidad monetaria y financiera y altas tasas de inflación en algunos años, elevadas tasas de interés y reducida demanda interna al aumentar el desempleo y disminuir los salarios reales. A estos problemas se añade la abrupta apertura del comercio exterior a partir de 1986. En estas condiciones, una gran proporción de las MPYMEs que se crean desaparece antes de cumplir cinco años.

Como ha demostrado la experiencia de otros países, el asociarse favorece la permanencia y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que de esta forma pueden obtener servicios que están fuera del alcance de cada empresa si actúa aisladamente. Además, la asociación puede permitir a las MPYMEs potenciar algunas de sus ventajas competitivas, como son

---

<sup>8</sup> En México se clasifica a las empresas de acuerdo con el número de personas ocupadas y el monto de sus ventas netas anuales en los siguientes estratos: micro, de 1 a 15 personas y ventas hasta 900 000 pesos; pequeña, de 16 a 100 personas y ventas de 900 001 hasta 9000000; mediana, de 101 a 250 personas y ventas de 9 000 001 a 20 000 000; y grandes, de 251 y más personas y ventas superiores a 20 000 000 de pesos.

su creatividad y mayor flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda, tanto respecto a la cantidad y a la clase y calidad de los bienes y servicios que proporcionan, y las funciones que cada uno de los trabajadores puede desempeñar.

Con base en estas consideraciones, el gobierno mexicano emitió en 1993 un decreto para la creación de empresas integradoras, el cual fue modificado en 1995. El objetivo de este decreto es impulsar el agrupamiento de MPYMEs con el propósito de aumentar su productividad, eficiencia y competitividad, mediante la obtención en común de servicios especializados (informáticos, administrativos, contables, de mercado, etcétera) y/o la realización conjunta de operaciones tales como compra de insumos, comercialización, mejoras tecnológicas, gestiones para el financiamiento, capacitación de la fuerza laboral o de los directivos, diseño y otras.

Sin embargo, los resultados del proyecto gubernamental para crear empresas integradoras no han sido los que se esperaban, y donde ha mostrado los menos satisfactorios es en las que se crearon agrupando a empresas de la industria de transformación. Antes de analizar este problema es conveniente dar algunos datos sobre la importancia y evolución de las MPYMEs en México en los últimos años, sobre el difícil entorno en que se desenvuelven y sobre algunos programas gubernamentales que deberían apoyarlas.

## **2.2 La importancia creciente de las micro, pequeña y mediana empresas en la manufactura en México**

De acuerdo con los censos económicos de 1989 y 1994 (levantados en los respectivos años de 1988 y 1993), en el primer año existía un total de 1 305 500 unidades económicas, las cuales ocupaban a 6 371 300 personas; y en el segundo año estas cifras se habían elevado a 2 184 500 y 9 257 000, respectivamente. Esto significa que de 1988 a 1993 las unidades económicas

aumentaron 26.9% y el personal ocupado en ellas se incrementó 19.9%. Este menor incremento del personal ocupado que de las unidades económicas, que alcanza siete puntos porcentuales, se debe a la proliferación de micro empresas, particularmente de las que cuentan con un máximo de dos personas ocupadas, lo que indica que lo que ha aumentado en forma considerable es el autoempleo, como una manera de refugio al creciente desempleo, como veremos más adelante.

Las MPYMEs representaban el 99.80% de las unidades económicas y 74.70% del personal ocupado en el primero de estos años, porcentajes que en el segundo se habían elevado a 99.85% y 79.10%, respectivamente. Este incremento se debe a que las microempresas pasaron de representar 96.5 % del total de unidades económicas en 1988 a 97.2% en 1993, y su participación en el personal ocupado se incrementó de 48.9% a 49.7%.

En el caso de las manufacturas, en 1988 las MPYMEs contribuían con 99% de las unidades económicas, 50% del personal ocupado y 31% de los ingresos; y en 1993 estos porcentajes eran de 99%, 56% y 37% respectivamente. Así pues, su participación en las unidades económicas no varió, pero aumentó seis puntos porcentuales tanto respecto al personal ocupado como a los ingresos.

Sin embargo, como hemos visto en otros trabajos,<sup>9</sup> la participación de las MPYMEs en el número de unidades económicas se reduce si de este conjunto restamos el segmento de las microempresas que cuenta como máximo con dos personas empleadas. En las manufacturas, su participación en las unidades económicas disminuye de 48% en 1988 a 42% en 1993, en el empleo aumenta de 46% a 49% y en el ingreso se incrementa de 30% a 33% en esos mismos años. En cambio, la proporción de las grandes empresas se mantiene igual (1%) respecto a las unidades, y

---

<sup>9</sup> Cfr. Isabel Rueda, Nadima Simón y María Elena Flores, "Las micro, pequeña y mediana empresas y el proyecto gubernamental de empresas integradoras" en Problemas del desarrollo, México, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM, núm 111, octubre-diciembre de 1997.

se reduce de 50% a 44% en cuanto al personal ocupado y de 69% a 63% en relación a los ingresos.<sup>10</sup>

Al comparar la variación de las unidades económicas (UE) y del personal ocupado (PO) en el total y en los sectores manufacturero, de comercio y servicios, encontramos que en casi todos el estrato que más aumentó, tanto en unidades económicas como en personal ocupado fue el de las microempresas, pero particularmente su segmento que cuenta con dos personas empleadas como máximo. Véase cuadro 1. Este incremento fue más considerable en las manufacturas, seguido de los servicios.

En la industria manufacturera el porcentaje de aumento tanto de las unidades económicas como del personal ocupado disminuye conforme se pasa a un rango superior, y en las demás actividades las pequeñas son las que presentan los menores aumentos. Así pues, disminuyen su participación en cuanto a unidades económicas y a personal empleado, lo cual puede ser indicativo de las dificultades para pasar de la informalidad a la formalidad, ligadas a su pequeña escala pero también a lo complicado de los trámites administrativos, a la insuficiente y deficiente información e incluso a la corrupción en la administración pública, cuyas principales víctimas son las micro y pequeños empresarios, entre otras.

---

<sup>10</sup> Cfr. Oliva Sarahí Angeles Cornejo, "Evolución de la micro, pequeña y mediana empresas en México, 1982-1996", en Isabel Rueda Peiro (coordinadora), Las empresas integradoras en México, México, Instituto de Investigaciones Económicas-Siglo XXI editores, 1997, p. 56.

Cuadro 1

VARIACION DE LAS UNIDADES ECONOMICAS (UE) Y DEL PERSONAL OCUPADO (PO), POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONOMICA Y POR ESTRATO DE EMPRESAS 1989-1994 (por ciento)

	Manufactura		Comercio		Servicios		Total	
	UE	PO	UE	PO	UE	PO	UE	PO
Estratos de personal oc.								
Micro								
0 a 2	118	120	63	69	79	81	71	77
3 a 15	78	76	54	54	60	63	60	62
Pequeña								
16 a 100	26	25	23	26	45	51	31	33
Mediana								
101 a 250	23	21	50	60	50	57	35	36
Grande								
251 y más	21	9	33	27	50	92	27	20

Fuente: Elaborado con cifras de INEGI, Censos económicos de 1989 y de 1994. Tomado de Oliva Sarahí Angeles Cornejo, "Evolución de la micro, pequeña y mediana empresas en México, 1982-1996" en Isabel Rueda Peiro (coordinadora), Las empresas integradoras en México, México, 1997, p. 55.

Las grandes empresas registraron el mayor incremento en los servicios, actividad en la que sobrepasaron a todos los demás rangos en cuanto al aumento del personal ocupado. Las medianas muestran sus mayores incrementos en el comercio y los servicios.

La orientación preferente de las medianas y grandes empresas a las actividades terciarias no es en México consecuencia de una industrialización madura, como es el caso en los países desarrollados, sino que aquí expresa el menor dinamismo o retroceso de la producción de bienes materiales en beneficio de su importación.

## ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR RAMA DE ACTIVIDAD ESCALA PRODUCTIVA

		ESTABLECIMIENTOS		CUADRO No. 2			
		ALIMENTOS	%	BEBIDAS	%	TABACO	%
I	MICRO	23281	87,1%	1755	73,5%	19	48,7%
	PEQUEÑA	2733	10,2%	386	16,2%	9	23,1%
	MEDIANA	430	1,6%	102	4,3%	1	2,6%
	GRANDE	284	1,1%	148	6,1%	10	25,6%
	TOTAL	26708	100,00%	2389	100,00%	39	100,00%
		TEXTIL	%	P. DE VES.	%	CALZ Y CUE	%
II	MICRO	1524	58,8%	8299	76,5%	4153	77,1%
	PEQUEÑA	716	27,6%	1856	17,1%	1016	18,9%
	MEDIANA	219	8,5%	417	3,9%	151	2,8%
	GRANDE	134	5,2%	273	2,5%	65	1,2%
	TOTAL	2893	100%	10848	100%	5388	100%
		ROD. MAD.	%	MUEB. ACC.	%		
III	MICRO	2828	82,4%	5249	87,5%		
	PEQUEÑA	454	14,2%	619	10,3%		
	MEDIANA	72	2,3%	99	1,7%		
	GRANDE	35	1,1%	30	0,5%		
	TOTAL	3189	100%	6997	100%		
		PAPEL	%	EDITORIAL	%		
IV	MICRO	529	55,5%	8901	88,7%		
	PEQUEÑA	265	27,8%	941	9,4%		
	MEDIANA	92	9,7%	133	1,3%		
	GRANDE	67	7,0%	57	0,6%		
	TOTAL	963	100%	10032	100%		
		QUIMICA	%	PETROQUIM	%	HULE Y PL.	%
V	MICRO	2287	82,0%	114	60,00%	2638	61,1%
	PEQUEÑA	987	28,8%	57	30,00%	1290	30,1%
	MEDIANA	242	6,6%	17	8,95%	252	5,8%
	GRANDE	172	4,7%	2	1,05%	132	3,1%
	TOTAL	3688	100%	190	100%	4321	100%
		MIN. NO MET	%				
VI	MICRO	4563	82,6%				
	PEQUEÑA	758	13,7%				
	MEDIANA	117	2,1%				
	GRANDE	88	1,6%				
	TOTAL	5626	100%				
		METAL B.	%	PROD. MET.	%		
VII	MICRO	770	85,7%	15852	84,8%		
	PEQUEÑA	297	25,3%	2365	12,7%		
	MEDIANA	55	4,7%	316	1,7%		
	GRANDE	50	4,3%	168	0,9%		
	TOTAL	1172	100%	18701	100%		
		MAQ. Y EQ.	%	MAQ. Y AP.	%	EQUIPO DE	%
VIII	MICRO	4026	84,8%	1494	56,5%	1078	63,5%
	PEQUEÑA	573	12,1%	548	20,7%	324	19,1%
	MEDIANA	100	2,1%	205	7,8%	127	7,5%
	GRANDE	49	1,0%	398	15,1%	168	9,9%
	TOTAL	4748	100%	2645	100%	1637	100%
		OTRAS	%				
IX	MICRO	3881	85,8%				
	PEQUEÑA	456	10,1%				
	MEDIANA	100	2,2%				
	GRANDE	88	1,9%				
	TOTAL	4625	100%				

## ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR RAMA DE ACTIVIDAD Y ESCALA PRODUCTIVA

PERSONAL OCUPADO				CUADRO No. 3			
		ALIMENTOS	%	BEBIDAS	%	TABACO	%
I	MICRO	79842	18,8%	8,076	5,7%	114	1,6%
	PEQUEÑA	99972	23,5%	14,061	10,0%	450	6,3%
	MEDIANA	69915	15,8%	16,494	11,7%	240	3,4%
	GRANDE	177533	41,9%	102,02	72,5%	6,351	88,8%
	TOTAL	424282	100,00%	140,671	100,00%	7,156	100,00%
		TEXTIL	%	P. DE VES.	%	CALZ Y CUE	%
II	MICRO	7,637	5,37%	34,35	10,0%	19,248	15,9%
	PEQUEÑA	29,012	20,41%	72,522	21,0%	37,498	31,0%
	MEDIANA	35,121	24,71%	66,301	19,2%	22,967	19,0%
	GRANDE	70,378	49,51%	172,185	49,9%	41,419	34,2%
	TOTAL	142,148	100%	345,368	100%	121,132	100%
		PROD. MAD.	%	MUEB.ACC.	%		
III	MICRO	10,328	19,4%	18,725	26,8%		
	PEQUEÑA	15,772	29,7%	21,921	31,4%		
	MEDIANA	11,859	22,3%	15,323	21,9%		
	GRANDE	15,242	28,7%	13,962	20,0%		
	TOTAL	63,201	100%	69,931	100%		
		PAPEL	%	EDITORIAL	%		
IV	MICRO	3,111	4,8%	33,438	29,8%		
	PEQUEÑA	11,044	17,0%	34,516	30,8%		
	MEDIANA	15,374	23,6%	20,159	18,0%		
	GRANDE	35,593	54,7%	23,981	21,4%		
	TOTAL	65,122	100%	112,074	100%		
		QUIMICA	%	PETROQUIM	%	HULE Y PL.	%
V	MICRO	11,945	5,9%	681	10,8%	14,558	8,5%
	PEQUEÑA	41,029	20,2%	2,212	34,6%	50,184	28,2%
	MEDIANA	38,945	19,2%	2,683	41,9%	39,109	22,8%
	GRANDE	111,004	54,7%	813	12,7%	67,911	39,5%
	TOTAL	202,923	100%	6,399	100%	171,762	100%
		MIN.NO MET	%				
VI	MICRO	18,564	15,1%				
	PEQUEÑA	27,279	22,2%				
	MEDIANA	18,043	14,7%				
	GRANDE	58,858	48,0%				
	TOTAL	122,744	100%				
		METAL B.	%	PROD.MET.	%		
VII	MICRO	3,953	5,4%	62,551	22,2%		
	PEQUEÑA	10,759	14,7%	83,383	29,8%		
	MEDIANA	9,135	12,5%	48,584	17,3%		
	GRANDE	49,248	67,4%	66,622	30,9%		
	TOTAL	73,093	100%	261,320	100%		
		MAQ. Y EQ.	%	MAQ. Y AP.	%	EQUIPO DE	%
VIII	MICRO	NO ELECTR.	%	ELECTRICO	%	TRANSPOR.	%
	MICRO	18,215	20,3%	7,235	1,5%	5,088	2,4%
	PEQUEÑA	20,687	25,6%	22,133	4,5%	13,601	6,5%
	MEDIANA	14,89	18,7%	33,385	6,8%	20,649	9,8%
	GRANDE	28,066	35,1%	428,61	87,2%	171,065	81,3%
	TOTAL	79,868	100%	491,353	100%	210,423	100%
		OTRAS	%				
IX	MICRO	MANUFACT.	%				
	MICRO	12,993	12,2%				
	PEQUEÑA	17,621	16,5%				
	MEDIANA	15,942	14,9%				
	GRANDE	60,221	56,4%				
	TOTAL	106,777	100%				

Esto no significa que las mayores empresas no tengan presencia en la industria manufacturera. La tienen y muy grande, aunque disminuye su participación en el total de empresas y de personal ocupado en esta actividad entre 1988 y 1993.

Al comparar en cada división de la industria manufacturera, la importancia de los diferentes rangos en cuanto a la escala de la producción (en abril de 1996) vemos que las micro representan sólo el 56% de los establecimientos de las ramas correspondientes a papel, maquinaria y aparatos eléctricos, mientras que sobrepasan el 87% en las ramas de muebles y accesorios y en editorial. Véase cuadros 2 y 3. Así pues, a pesar de su significativa importancia, ésta es de muy diferente grado en cada actividad.

Cabe recordar que las grandes empresas contribuyen con cerca del 75% a las ventas nacionales y la inmensa mayoría de las efectuadas en el exterior. De hecho, 80% de las exportaciones corresponden al sector manufacturero, y en 1996 el 20% de las ventas externas fueron realizadas por sólo 5 empresas y el 80% se efectuaron por 630.<sup>11</sup> Dentro del sector manufacturero la actividad exportadora se concentra a su vez en la división correspondiente a productos metálicos, maquinaria y equipo, que participa con 69% de las exportaciones del sector.<sup>12</sup> Esto se debe a que en esta división se ubica la industria automotriz, que es líder en exportaciones.

Sin embargo, las grandes exportadoras son también grandes importadoras, especialmente las empresas transnacionales y las de la industria automotriz en primer lugar. Especialmente a partir de la apertura del comercio exterior incrementan su abastecimiento de insumos de procedencia externa, principalmente de sus filiales, con lo cual no se favorece la creación de cadenas

---

<sup>11</sup> Souza Vidal, Alejandro. "El entorno económico y financiero de México y las PyMES". México. Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX). Organización Internacional del Trabajo (OIT). 1997. pp.22-23

<sup>12</sup> Cfr. J. Alberto Equihua Zamora, "Revisión esquemática de la política económica mexicana", México, FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenible en México), COPARMEX (Confederación Patronal

productivas internas ni de más MPYMEs y empleos, sino al contrario, se desintegran las que existían, a la vez que aumentan los déficit en la balanza comercial al importar más de lo que exportan. El caso de la industria automotriz es elocuente, aunque hay que señalar que con la drástica devaluación del peso en diciembre de 1994, a partir de 1995 esta industria presenta una balanza comercial excedentaria -a diferencia de lo que ocurría en los años anteriores-, ya que esta situación le ha permitido incrementar sus exportaciones de manera muy significativa.

En cambio, para la mayor parte de las MPYMEs mexicanas la exportación está fuera de su alcance y muchas han desaparecido al no poder enfrentar la competencia al abrirse el mercado externo.

A pesar de esta situación, el número de microempresas continúa aumentando. En efecto, en la encuesta de micronegocios realizada en 1996 por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), se estima la existencia de 3 241 049 micronegocios. Se consideran como tales a los que cuentan con un máximo de dos personas empleadas si pertenecen a los sectores de comercio y servicios, y hasta 15 personas en el sector industrial.

Del total de micronegocios, más de las dos terceras partes no cuenta con local (2 216 927), de manera que realiza sus actividades en su domicilio o en la calle, lo que nos permite suponer que una elevada proporción de ellos se encuentra en la informalidad.

### **2.3 El adverso entorno de las MPYMEs mexicanas de 1982 a la fecha**

En los años de 1950 a 1981 el Producto Interno Bruto (PIB) creció en México de manera sostenida sin registrar descenso en ningún año. En este lapso de tiempo se hablaba de recesión

cuando la economía crecía a un ritmo menor respecto al año anterior, pero sólo en cuatro años el PIB aumentó a una tasa menor a 4%: 1952 (3.94%), 1953 (0.29%), 1959 (3.01%) y 1977 (3.45%). En cambio, de 1982 en adelante las crisis han sido un fenómeno recurrente y el PIB registra tasas negativas en cuatro años: 1982 (-0.55%), 1983 (-5.28%), 1986 (-3.53%) y 1995 (-6.9%).

La producción manufacturera creció en las décadas de 1960 a 1970 y de este año a 1980 a una tasa media anual de 7.8% y de 6.3% respectivamente, sin registrar descenso en ningún año. En cambio, de 1981 a 1993 apenas crece a una tasa anual media de 1.5%, en 1994 aumenta 3.6% y en 1995 sufre una abrupta caída, al registrar -6.2%. Estos problemas económicos ocasionan la desaparición de numerosas MPYMEs, la cual afecta a 4 724 de ellas entre 1982 y junio de 1994, de acuerdo con datos de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra).<sup>13</sup>

A las recurrentes crisis de 1982 en adelante hay que agregar la inestabilidad monetaria y financiera y la elevada inflación en algunos años, problemas que tornan inciertos los resultados de las inversiones, especialmente de las MPYMEs que producen para el mercado interno.

En torno a estos problemas recordemos que si bien la estabilidad del tipo de cambio que caracterizó al peso mexicano frente al dólar de Estados Unidos durante más de 20 años (de 12.50 pesos por dólar) se rompió en 1976 al devaluarse el peso en septiembre, de 1977 hasta 1981 registró un descenso menor, al cotizarse como promedio en este último año a 24.51 pesos por dólar. Pero en los años siguientes el peso se devaluó drásticamente y llega a 2 322.10 pesos por dólar en 1988.<sup>14</sup> En los años siguientes se reduce el deslizamiento del peso frente al dólar, ya que ésta fue una medida adoptada por el gobierno del presidente Salinas de Gortari para reducir la inflación, que

---

Profesional). 1997, p. 28.

<sup>13</sup> La nueva política industrial. Propuesta, Cámara Nacional de la Industria de Transformación, México, 1994, p. 128. Citado por Isabel Rueda Peiro y Mercedes Gaitán Riveros, "El entorno mundial y el papel estratégico de las pequeñas empresas", en Isabel Rueda Peiro (coordinadora), Las empresas integradoras en México, Op. cit., p. 28.

<sup>14</sup> José Luis Calva El modelo neoliberal mexicano, México, Juan Pablos Editor, 1995, p. 22.

había llegado a 159.2% en 1987. En diciembre de 1993 dicha cotización se situó en 3 106.00, pero para entonces ya se había sobrevaluado, originando un incremento mayor de las importaciones que de las exportaciones y, por tanto, crecientes déficit de la balanza comercial. Al agudizarse estos problemas en 1994 hicieron inevitable la devaluación del peso en diciembre. La cotización del peso frente al dólar promedió 6.41 en 1995 y 7.60 en 1996, ya que en 1994 se habían suprimido tres ceros al peso mexicano. Así pues, para los empresarios mexicanos, particularmente para los micro, pequeños y medianos, es difícil prever los cambios en la paridad del peso mexicano, y dado el gran contenido de insumos importados que tiene la producción mexicana, esta situación implica un mayor riesgo que cuando hay una relativa estabilidad cambiaria.

Otro problema que se agudiza a partir de 1982 es el de la inflación. En este año llegó 98.8% y en 1986 y 1987 alcanzó tres dígitos, mientras que de 1956 hasta finales de los años sesenta había promediado 3.5%; y aunque en los años siguientes se había elevado, el punto más alto lo había alcanzado en 1980 al situarse en 29.5%.<sup>15</sup> Las elevadas tasas de inflación también tornan inciertas las inversiones, pero el problema es que si para controlarla se ancla el tipo de cambio el peso se sobrevalúa, con lo cual las importaciones aumentan más de prisa que las exportaciones y se acrecientan los déficit de la balanza comercial; y si para alentar las exportaciones y desalentar las importaciones se subvalúa el peso, esto origina el aumento de la inflación.

También debemos contemplar el drástico cambio que significó para los empresarios mexicanos el cambiar abruptamente de un mercado muy protegido a uno abierto. La apertura del comercio externo se aceleró a partir de 1986, con el ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, sus siglas en inglés) y culmina en 1994 con la firma del Tratado de

---

<sup>15</sup> Isabel Rueda Peiro, Crisis, reestructuración económica y social y elecciones presidenciales en América Latina, 1982-1994: el caso de México, tesis para obtener el grado de doctora en Estudios

Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá. Esta situación llevó a la quiebra a muchas MPYMEs, que no pudieron resistir la competencia de mercancías importadas, algunas de ellas con prácticas dumping.

Un problema más que merma la competitividad de las micro, pequeña y mediana empresas mexicanas es el de las elevadas tasas de interés, que en términos reales son muy superiores a las que pueden obtener sus competidoras de otros países, en particular de los Estados Unidos, diferencia que se amplía de 1987 en adelante, como puede verse en el cuadro 4.

**Cuadro 4**

**TASAS DE INTERES COMPARATIVAS EN DOLARES\***

(por ciento anual)

Periodo	México	Estados Unidos
1985	8.13	7.95
1986	7.82	6.50
1987	30.68	6.81
1988	52.07	7.66
1989	33.53	8.99
1990	26.93	8.06
1991	20.03	5.87
1992**	19.65	3.43

\* Plazo de 28 días

\*\* Promedio de enero a octubre de 1992.

Fuente: INEGI, Indicadores de competitividad de la economía mexicana, Núm.2, 1993, p. 5. Tomado de Isabel Rueda Peiro, Crisis, reestructuración, Op. cit., p. 191.

Por último, aunque no en último lugar, debemos señalar el problema que implica para las MPYMEs la reducción de la demanda interna debida al creciente desempleo y a la disminución de los salarios reales así como del gasto público.

De datos tomados de fuentes oficiales se infiere que el desempleo en México ha aumentado permanentemente de 1982 a la fecha, aunque en algunos años a un ritmo mayor que en otros. En efecto, de 1981 a 1991, el número de personas que trabajó remuneradamente en alguna de las actividades económicas pasó de 21.5 millones a 23.1 millones. En términos absolutos el incremento fue de 1.6 millones de personas y la tasa media anual de aumento fue de 0.7%.<sup>16</sup> Sin embargo, de acuerdo con los censos generales de población y vivienda de 1980 y 1990, la población económicamente activa (PEA) pasó de 22.1 millones de personas a 24.1 millones, un incremento de 0.9% como promedio anual; y el aumento de la población de 12 años o más fue de 2.6% como promedio anual. Esto significa que el número de personas sin una ocupación remunerada se incrementó a una tasa anual media de 0.2% más que la PEA y 1.9% más que la población de 12 años o más. En los años siguientes se agudizó el problema, ya que de 1991 a 1993 la tasa media de aumento de los empleos remunerados fue de sólo 0.3% debido a la recesión en este último año.<sup>17</sup>

La industria manufacturera es una actividad en la cual se reduce el número de empleos remunerados en estos años, al registrar 57 200 menos en 1991 que en 1981, año en que representaban 11.9% del total.

El aumento del desempleo en los años de 1992 a 1996 lo calculamos mediante la evolución de los asegurados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), aunque no refleja cabalmente el fenómeno, ya que en estos años sólo pertenecen a este instituto entre 43.1% y 43.5% de los

---

<sup>16</sup> Calculado con cifras de Carlos Salinas de Gortari. Quinto Informe de Gobierno. 1993. Anexo. México, 1993.

<sup>17</sup> Calculado con cifras de Nacional Financiera. La economía mexicana en cifras. 1995. México, 1995.

trabajadores con empleo remunerado.<sup>18</sup> En el cuadro 5 apreciamos que la disminución de asegurados en 1993 apenas es compensada por el incremento de 1994, y que la merma de 1995 no se recupera en 1996, de manera que en este año había 2.9% menos asegurados que en 1992, año en que este indicador había aumentado 2% respecto del anterior.

### Cuadro 5

#### Empleo

variaciones porcentuales anuales

	1992	1993	1994	1995	1996
<b>Asegurados en el I.M.S.S.</b>					
<b>Total</b>	2.0	-0.4	0.5	-5.4	2.6
Permanente	1.6	-0.3	0.8	-2.7	3.7
Eventuales	N.D.	N.D.	-1.4	-24.7	-7.7
Manufactureras	-0.5	-3.2	-0.8	-2.5	7.0
Agropecuario	-7.5	-4.7	-1.5	-3.2	1.3
Ind. Extractivas	-10.3	-12.6	-0.3	-3.1	5.9
Construcción	10.6	3.1	0.7	-27.6	-9.1
<b>Personal ocupado en la Ind. Maqdra.</b>	8.2	7.0	7.6	10.4	17.3
<b>Tasa de desempleo Abierto Urbano</b>	2.8	3.4	3.7	6.2	5.5

Fuente: Banco de México, Informe anual de 1993 y de 1996; y Nacional Financiera, La economía mexicana en cifras. 1995

Así pues, de 1981 a la fecha se han perdido más empleos remunerados de los que se requieren, ya que cada año cerca de un millón de personas se incorporan como nuevos demandantes de empleo, con lo cual el desempleo ha crecido de manera significativa en los últimos 15 años, repercutiendo en una merma de la demanda.

<sup>18</sup> calculado con cifras de la misma fuente anterior.

Aunque la tasa de desempleo abierto no refleja la magnitud del problema, ya que el incremento del autoempleo lo encubre, su evolución indica su agravamiento de 1993 en adelante.

En cambio, a lo largo de estos años se multiplicaron por 4.4 los empleos en las maquiladoras, al pasar de 130 973 en 1981 a 612 425 en 1995, una tasa anual media de 12.1%<sup>19</sup> En 1996 se incrementaron otro 17%. Así pues, sólo en las maquiladoras la ocupación aumenta permanentemente, pero ahí los salarios son menores, como promedio, que en la industria manufacturera no maquiladora. En efecto, en 1982 la percepción promedio en la industria maquiladora era 46% menor que en la manufacturera, y para 1993 esa diferencia había aumentado a 53%, de acuerdo con cálculos efectuados con base en cifras oficiales. Esos exigüos salarios no estimulan la demanda y, además, esas empresas se abastecen, en una proporción muy importante, de insumos importados.

Como se señala en un artículo publicado en la revista Expansión, detrás del "dinámico crecimiento de las ventas foráneas se encuentra el afianzamiento de un proceso maquilador del sector exportador de México. El problema no es que la subcontratación internacional haya ganado terreno en México, sino que el patrón que ha seguido esta actividad ha mostrado una incapacidad crónica para establecer eslabonamientos industriales locales profundos y permanentes."<sup>20</sup>

En cuanto a los salarios, tenemos que en términos reales para el conjunto de la economía descienden 31.4% de 1981 a 1988 y crecen 5.0% de este año a 1991. Así pues, en el periodo de 1981 a 1991 sufrieron una merma de 27.9%,<sup>21</sup> pero de manera muy desigual. En el sector agropecuario, silvícola y de pesca fue la mayor, ya que alcanzó 44.4%.

---

<sup>19</sup> Calculado con datos de Nacional Financiera op. cit. y Banco de México. Carpeta electrónica, febrero 1997, p. II-12.

<sup>20</sup> Expansión, año XXVII, vol. XVII, No 674, septiembre 13, 1995, p. 117.

<sup>21</sup> Todos estos cálculos se hicieron con base en cifras de Carlos Salinas de Gortari, Quinto Informe de Gobierno, 1993, Anexo, México, 1993.

El salario mínimo general es el que registra la caída más severa a lo largo de los últimos 15 años. En efecto, de 1982 a 1993 se redujo 51.8%, a pesar de que en aquel año era 31.2% menor que en 1976, año en que alcanzó el nivel histórico más alto. En 1995 era 15.7% menor que en 1993 y 59.4% más bajo que en 1982. En un estudio de la Universidad Obrera de México, citado por el diputado Roberto Rico Ramírez -presidente de la Comisión de Fomento Económico de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal- se anota que de diciembre de 1994 a noviembre de 1997, el deterioro del salario ha acumulado una pérdida de 37.34 por ciento.<sup>22</sup> En cuanto a los salarios manufactureros, de acuerdo con el último informe del Banco de México, disminuyeron 12.4% en 1995 y 10.9% en 1996.<sup>23</sup>

La severa disminución de los salarios reales tiene como consecuencia una marcada reducción de la demanda interna a lo largo de los últimos 15 años. A esta disminución también contribuye la reducción del gasto público programable, que fue de - 32.3% entre 1982 y 1992.<sup>24</sup> Cabe señalar que en México, a partir de la crisis desencadenada en 1982, la reducción del gasto público para pasar de una situación de déficit del sector público a otra de equilibrio o incluso de superávit en algunos años, se impone como un dogma - lo mismo que en otros países atrasados-, mientras que en los más industrializados crecen los déficit públicos en los ochenta y lo que va de los noventa.

---

<sup>22</sup> Excélsior, 17 de diciembre de 1997, p. 10-A.

<sup>23</sup> Banco de México, Informe anual 1996, México, 1997, p. 27.

<sup>24</sup> Cf. José Luis Calva, El modelo neoliberal mexicano. Costos, vulnerabilidad, alternativas, México, Juan Pablos Editor, 1995, p.37.

## **2.4 Las acciones para apoyar a las MPYMEs anotadas en el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, de 1995**

En este programa se exponen una serie de acciones que pretenden contribuir a fomentar las actividades de las MPYMEs. En ese año se creó el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, cuyos objetivos son el estudio, diseño y coordinación de las medidas de apoyo para impulsar la competitividad de estas empresas; el fomento de los mecanismos para que reciban asesoría integral y especializada; el estímulo de su asociación y de la vinculación con la gran empresa para integrar cadenas productivas; impulsar la exportación directa e indirecta.<sup>25</sup>

También se establece el desarrollo de la Red Nacional de Centros de Competitividad Empresarial, con el propósito de prestar servicios especializados a la MPYMEs para resolver sus necesidades, principalmente en materias administrativas, técnicas y contables. Se crean programas de capacitación, como el Compite, para capacitar sobre métodos eficientes de producción en las instalaciones de planta; de Promoción de Uso de Informática; y de Fomento de la Aplicación de Sistemas de Calidad en las PYMES para apoyar el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad.

Para apoyar las exportaciones directas e indirectas, han sido complementados y fortalecidos los siguientes programas con la intención de extender sus beneficios a las PYMEs: los Programas de Importación Temporal para producir Artículos de Exportación (PITEX); de Devolución de Impuestos de Importación a Exportadores (DRAWBACK); de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX); de Empresas de Comercio Exterior (ECEX); de Ferias Mexicanas de Exportación (FEMEX).

En cuanto al financiamiento, Nacional Financiera tiene diversos programas destinados a otorgar apoyo financiero a los proyectos de inversión de las micro, pequeña y mediana empresas

cuyo objetivo sea eficientar y modernizar la planta productiva. Tal es el caso del Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial (PROMIN); el Programa para la Modernización Tecnológica NAFIN-PNUD; y el Programa de Fortalecimiento de la Infraestructura Especializada en la Atención a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.<sup>25</sup>

Sin embargo, es sumamente complicado para las MPYMEs tener acceso a los mencionados apoyos gubernamentales y para la mayoría quedan fuera de su alcance, especialmente para las micro y pequeñas, que con frecuencia ni siquiera tienen información sobre su existencia.

En efecto, los excesivos y complicados trámites administrativos, muchos de ellos redundantes; la dificultad para obtener información de la cual carecen con frecuencia los empleados públicos que deberían proporcionarla; la falta de coordinación entre las dependencias gubernamentales encargadas de apoyar a las micro, pequeña y mediana empresas, especialmente la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y Nacional Financiera (NAFIN), e incluso entre los departamentos y ventanillas dentro de cada una de estas dependencias; el burocratismo y la corrupción que invaden a la administración pública y de la cual son víctimas las MPYMEs. Todos estos problemas complican el acceso de estas empresas a los mecanismos que supuestamente deberían impulsarlas y ocasionan que una gran cantidad de ellas, particularmente las de escala micro, operen en la informalidad.

De hecho son las grandes empresas las beneficiarias de la política y de los apoyos gubernamentales, son las interlocutoras de los altos funcionarios públicos y las que pueden hacer labor de cabildeo entre éstos para que sean sus intereses los que prevalezcan no sólo respecto de los que corresponden a los trabajadores sino también a las empresas de menor tamaño.

---

<sup>25</sup> Souza Vidal, Alejandro, *op. cit.*, p. 12.

<sup>26</sup> *Ibid.*, pp. 23-25.

## 2.5 El dilema de la economía mexicana globalizada

Los funcionarios públicos del más alto nivel han hecho gran publicidad sobre el aumento de la producción y el empleo manufactureros en 1996 y lo que va de 1997. En realidad sí ha habido una recuperación importante, al crecer 10.4% el PIB manufacturero en términos reales en 1996 y en 1997 continúa la recuperación. Sin embargo, ésta no se ha generalizado a todas las ramas ni a todas las empresas en cada actividad, y es difícil que pueda sostenerse por largo tiempo, ni siquiera por un par de años, dado que la gran dependencia de insumos importados repercute en crecientes déficit de la balanza comercial manufacturera al crecer la economía.

Como se anota en un trabajo al analizar este problema,<sup>27</sup> este problema se agudiza a raíz de la apertura del comercio exterior y, más aún, cuando el peso mexicano se sobrevalúa en relación al dólar de Estados Unidos, lo que provoca el cierre de numerosas empresas y el retroceso en muchas ramas industriales. En estas condiciones, el actual gobierno enfrenta el dilema de propiciar la estabilidad del tipo de cambio para mantener la inflación en descenso, con lo cual el peso se sobrevalorará cada vez más frente al dólar y se incrementará el déficit de la balanza comercial manufacturera, o permitir que el peso se devalúe aunque se eleve la inflación, con lo cual la economía se desequilibra. El problema es serio, ya que el incremento de dicho déficit hará inevitable una devaluación cuando los flujos externos de capital no logren compensarlo, y las consecuencias son bien conocidas. Esto es así porque de 1982 a 1994 descendió drásticamente la producción de muchas ramas de la industria manufacturera y buen número de cadenas productivas se desintegraron internamente y se integraron al exterior, y estos problemas se agravaron en 1995 con

---

<sup>27</sup> Isabel Rueda Peiro, "Crisis, reestructuración económica y social y elecciones presidenciales en América Latina, 1982-1994: el caso de México", Tesis para obtener el grado de doctorado en Estudios Latinoamericanos, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, México, 1996. capítulo IV.

la crisis. Así que aunque las variables macroeconómicas muestren mejoría y el PIB esté creciendo más de lo que se esperaba, todo ello se da sobre una base muy inestable.

El gobierno mexicano hace hincapié en la necesidad de crear redes de subcontratación de la MPYMEs ligadas a las grandes empresas. Estas redes tienen particular importancia en aquellos países donde las MPYMEs cuentan con larga experiencia en diversas formas de asociación apoyadas por sus respectivos gobiernos. En México también han emprendido diversas formas de asociación a lo largo de la historia, pero su participación en redes de subcontratación es muy escasa. No hay que olvidar que en los países arriba señalados cuentan con trabajadores altamente calificados, han logrado acceder al desarrollo tecnológico y al liderazgo de marca, cuestiones que no se tienen en México.

De todas maneras crear redes de subcontratación puede favorecer a las MPYMEs, pero deben crearse mecanismos para que los beneficios de estas redes no sean monopolizados por las grandes empresas. Para ello sería conveniente la asociación de aquellas empresas, pero ésta tiene que surgir de la iniciativa de las propias empresas, como muestra la experiencia de las empresas integradoras.

## CAPÍTULO III

### EL PROGRAMA GUBERNAMENTAL DE EMPRESAS INTEGRADORAS EN MÉXICO.

En México, la necesidad de programas para impulsar la permanencia y consolidación de las MPYMEs es fundamental para generar empleos, impulsar la integración del aparato productivo nacional, y reactivar el crecimiento económico. Para ello se requiere incrementar la competitividad de dichas empresas.

Con este propósito, en mayo de 1993, el gobierno mexicano emitió el decreto para promover y apoyar la creación, organización, operación y desarrollo de Empresas Integradoras, el cual se modificó en 1995. El modelo a seguir fue el italiano, que a partir de las pequeñas y medianas empresas ha experimentado un crecimiento industrial continuo y sostenido. La característica más significativa de este modelo fue el surgimiento de la industria subterránea.<sup>28</sup>

#### 3.1 Antecedentes : el caso de los consorcios italianos.

Una de las causas que determinaron el florecimiento de las micro empresas en Italia, desde 1974-1984, fue la "escala móvil" de salarios, o sea la adecuación automática del salario a la dinámica del costo de la vida. Además, el hecho de que los obreros más eficientes y productivos ganaban casi igual que los obreros no calificados, causó gran revuelo entre aquéllos y los sindicatos. Estos últimos, al intervenir ejercieron una presión interna, que dio origen a que las grandes fábricas favorecieran el proceso de descentralización para delegar parte de su proceso a

---

<sup>28</sup> Andrea Saba, "El sistema de las pequeñas empresas en Italia: características y políticas de apoyo". P.147. El autor utiliza el término subterráneo como muchas pequeñas empresas cuya actividad no se registra en las estadísticas oficiales de la producción industrial.

pequeñas empresas. Por estos motivos los obreros más expertos se agruparon y se transformaron en pequeños empresarios ligados a la empresa matriz y, así, obtuvieron una renta superior.

En Italia ha existido una experiencia asociativa que data de siglos, la cual fue aprovechada en los años de crisis económica de la primera mitad de los años setenta para crear las empresas denominadas consorcios industriales.

En Italia los consorcios tienen dos orígenes: uno religioso, que formó las llamadas cooperativas blancas, como son las cajas rurales, cajas artesanas y las cooperativas de consumo; y por otro lado las de origen comunista, donde surgen las cooperativas de producción agrícola llamadas cooperativas rojas. Como ejemplo de esto tenemos a las cooperativas de producción de la región Emilia Romagna.

Los consorcios italianos tienen la función de brindar algunos servicios a agrupaciones de pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera, que están fuera del alcance de cada una de ellas cuando permanecen aisladas. Para participar en un consorcio italiano las empresas deben tener un máximo de 250 personas empleadas y hasta 40 millones de dólares anuales de facturación. Para participar en una empresa integradora, en México no se piden ninguno de estos requisitos.<sup>29</sup>

Los consorcios italianos se ubican en los distritos industriales con vocación productiva muy especializada, como es el caso de Como, distrito que se dedica a la producción de la seda; Vigevano a la fabricación de calzado y Lombardia a la industria textil, maderera y mueblería, etc. Los distritos industriales se han formado en el tiempo en base a dos modelos, el primero por la descentralización productiva de la gran empresa, que se ha rodeado de empresas pequeñas y medianas; y la segunda por una red conectada en el territorio italiano para cubrir fases de

---

<sup>29</sup> Rueda Isabel, Simón, Flores. "Las micro, pequeña y mediana empresas y el proyecto gubernamental de empresas integradoras". En Problemas del Desarrollo, op. cit.

producción integradas, donde las pequeñas y medianas empresas colaboran al margen de las grandes.<sup>30</sup>

Es importante subrayar que este modelo deja libres a las empresas para programar, según sus necesidades, su propia participación en este o aquel consorcio. La naturaleza de los consorcios puede ser de varios tipos, uno de los más sobresalientes es el de exportación.

Los consorcios italianos de exportación surgen en los años sesenta brindando algunos servicios muy simples a sus empresas asociadas, pero es a partir de los setenta que tienen un desarrollo considerable y gran éxito exportador especialmente en el norte, que es donde se localizan las regiones más industrializadas de este país, particularmente la de Lombardia que tiene la mayor parte de los consorcios.

La estructura organizativa que se usa en los consorcios es la siguiente:

- Asamblea de los socios.
- Consejo de administración.
- Comité de gestión.
- Presidente.
- Director.
- Colegio de los revisores.
- Colegio de probiviri o colegio arbitral.

---

<sup>30</sup> Cfr. Marco Citerio, Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Artesanía de Como, Italia. "La alianza para la exportación. Una solución para las pequeñas y medianas empresas: El Modelo Italiano". Ponencia en el III Congreso del comercio exterior mexicano, noviembre 95. Acapulco, México, p. 3.

La actividad de los consorcios está básicamente orientada hacia los servicios reales que son de tres tipos:

1. Servicios promocionales: ferias, exposiciones, reuniones.
2. Servicios de apoyo: catálogos, contactos en el extranjero, búsqueda de agentes.
3. Servicios instrumentales y de base: telex, fax, interpretaciones, traducciones, etc.<sup>31</sup>

Este modelo de consorcios italianos fue, como indicamos, tomado como ejemplo por el gobierno mexicano para promover la creación de Empresas Integradoras.

### **3.2 Decreto que promueve la organización de empresas integradoras.**

El decreto que promueve la organización de las Empresas Integradoras ( EI ) tiene como antecedente al "Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994", que establece que las estructuras económicas nacionales deben integrarse y ser competitivas en el ámbito internacional.

Para lograr introducirse en el ámbito internacional, el gobierno elaboró el "Programa Nacional de Modernización Industrial y de Comercio Exterior 1990-1994", en el cual se plantea la necesidad de propiciar un desarrollo industrial.

Y como respuesta y aprovechar las oportunidades que ofrece la apertura comercial, se instituye el "Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana" 1991-1994, el cual propone la organización interempresarial para la formación de Empresas Integradoras de industrias micro, pequeña y medianas orientadas a su modernidad y desarrollo.

El 7 de mayo de 1993 se publica en el Diario Oficial de la Federación ( DOF ) el Decreto que promueve la Organización de Empresas Integradoras, que persigue la eficiencia en el proceso de producción sobre la base de pequeñas escalas productivas de integración horizontal, con el objeto

---

<sup>31</sup> Ibidem, p. 4

de obtener bienes y servicios de calidad y precio competitivo para concurrir al mercado de exportación.

Este decreto tiene por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, orientadas a modernizar y ampliar su participación en todos los ámbitos de la vida económica nacional.

Para efectos de este decreto se considera a la EI como una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana.

Las empresas asociadas pueden ser personas físicas o morales que se constituyan con apego a las disposiciones de este decreto.

El decreto de las EI es de orden público y de interés social, sus disposiciones se aplican en toda la República Mexicana. En relación al fomento de la figura de EI es la Secretaría de Comercio Fomento Industrial ( SECOFI ) la encargada de proporcionarlo, en coordinación con los gobiernos de los estados.

Otro inciso importante del decreto que promueve la organización de EI es el relativo a los beneficios fiscales, financieros y de fomento de las exportaciones.

Este Decreto se modificó el 30 de mayo de 1995, con la finalidad de dar mayor operatividad a la integración de empresas, sobresaliendo el beneficio para las empresas integradoras de acogerse al régimen simplificado por diez años.

Además de esta modificación, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha publicado en el Diario Oficial dos resoluciones : la primera el 28 de abril de 1995, que otorga facilidades administrativas y la segunda del 16 de junio de 1995 que adiciona a la primera, en donde se

establecen las bases para que la integradora pueda realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas dentro del régimen simplificado.

El gobierno mexicano en su programa de Política Industrial y Comercio Exterior 1996-2000, incorpora el fomento de las empresas integradoras, considerando que el agrupamiento de empresas contribuye a la integración de cadenas productivas. Además, permite combinar las ventajas de las economías de escalas de las grandes empresas con la velocidad y flexibilidad de respuestas de las de menor tamaño.

### **3.3 ¿QUÉ ES LA EMPRESA INTEGRADORA?**

La Empresa Integradora es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas, comerciales o de servicios, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana.

#### **3.3.1 Objetivos**

La empresa integradora debe lograr los siguientes objetivos:

- Elevar la competitividad de las empresas micro, pequeñas y medianas asociadas.
- Incrementar la eficiencia e inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo, que den como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega.
- Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.

desarrollo de nuevos productos, así como para el control de calidad de sus materiales y la adopción de programas continuos de calidad. Además, la subcontratación para mejorar el aprovechamiento de la capacidad instalada y propiciar la asimilación de tecnología.

- **Promoción y Comercialización:** se promoverá la apertura de nuevos mercados en el país y en el exterior. Se aplicarán técnicas de mercadotecnia y publicidad para sus productos, se elaborarán catálogos promocionales y se participará en ferias y exposiciones.
- **Diseño:** se buscará tener acceso a servicios especializados de diseño. Se desarrollarán diseños de vanguardia, novedosos útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor. Se allegarán de información sobre las tendencias de la moda tanto en el país como en el exterior.
- **Subcontratación:** se logrará la articulación y complementación de cadenas productivas, se articularán empresas de menor tamaño con las de mayor escala para evitar integraciones verticales excesivas. Se contará con servicios de ingeniería especializada, para promover la venta de procesos industriales. Se homologará la producción de los subcontratistas. Se consolidarán ofertas para la fabricación de partes, piezas y componentes. Se desarrollarán los perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas.
- **Financiamiento:** La El gestionará por cuenta de los socios, la obtención de crédito bancario. Seleccionará la asesoría especializada para mejorar la posición financiera de las asociadas. Se promoverá la formación de co-inversiones y de alianzas estratégicas.
- **Actividades en Común:** Venderá la producción por cuenta de los socios. Promoverá la colocación de ofertas consolidadas. Comprará materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, en función de los mayores volúmenes de compra. Adquirirá tecnología, asistencia técnica. Apoyará la renovación e

---

<sup>32</sup> C.P. Orozco Carlos, "Empresas integradoras (Una alternativa para la micro, pequeña y mediana

innovación de la maquinaria y el equipo. Brindará capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos. Implantará programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.

- **Aprovechamiento de Residuos Industriales:** les asesorará para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente. Asimismo, propiciará el desarrollo de tecnología de reciclaje.
- **Gestiones Administrativas:** les asesorará y gestionará en los trámites administrativos, informáticos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran para la operación de las empresas.

### 3.3.4 Ventajas

Son grandes los beneficios que las empresas micro, pequeña y mediana pueden obtener a través de la integración, tales como<sup>34</sup>:

Se elevará la competitividad de las empresas. La flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica. Se mantendrá la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas. Los empresarios se dedicarán a producir, mientras la empresa integradora se encargará de realizar actividades especializadas que requieren los asociados. Se crean economías de escala de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender. Se evitará la duplicidad de funciones, al estar en condiciones de adquirir en forma común activos fijos, incluso de renovar o innovar el parque industrial. Se alcanzará la especialización en determinados procesos y productos. Se facilitará el acceso a servicios especializados a bajo costo. Las empresas asociadas podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece este esquema de organización. Se logra un mayor aprovechamiento de la

---

empresa)". *Administrare Hoy*, México, Sicco 1995, p. 14.

<sup>33</sup> SECOFI, "Lo que usted desea saber sobre las empresas integradoras". México, Agosto de 1996, pp. 4-7

capacidad instalada de la EI y una diversificación de los mercados, al permitir ingresos por la venta de servicios a terceros hasta por un 10% del total de sus ingresos. La EI constituye un factor que puede contribuir al desarrollo regional. Se eficiente el proceso de producción con el que se obtienen bienes y servicios de calidad a precio competitivo.

### 3.3.5 Apoyos

Con el fin de que la empresa integradora pueda crecer, desarrollarse y consolidarse, se han creado a través de la SECOFI, un conjunto de apoyos integrales:

#### a) Fiscales

Las EI podrán tributar en el régimen simplificado de las personas morales que se establece en la Ley del Impuesto Sobre la Renta por un periodo de diez años, sin estar limitadas a un monto máximo de ingresos. El beneficio fiscal de tributar en dicho régimen consiste en la posibilidad de pagar el impuesto sobre la renta sólo con base en el retiro de utilidades y los gastos no deducibles, lo cual permitirá la capitalización de la empresa integradora, además de pagar el impuesto al valor agregado con base en los cobros realizados.

Las EI podrán cumplir con sus obligaciones fiscales en el régimen simplificado de acuerdo con la segunda resolución que adiciona facilidades administrativas, publicadas en DOF del 16 de junio de 1995, donde se establecen las bases para que la integradora pueda realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas. Los ingresos propios de la EI serán exclusivamente por conceptos de cuotas, comisiones y servicios a las integradas, pudiendo obtener ingresos de terceros, siempre que éstos no representen más del 10% del total.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Ibidem, pp. 7-8

<sup>35</sup> Ibidem, p. 8.

b) Financieros<sup>36</sup>

Nacional Financiera, S.N.C., con el objeto de coadyuvar al fortalecimiento y consolidación de las empresas integradoras, ha instrumentado esquemas específicos, que junto con la banca comercial permitirán a estas empresas y sus asociadas un acceso al crédito y/o capital de riesgo de manera ágil, oportuna y eficiente. Dichos esquemas están encaminados a apoyar:

- Capital de trabajo.
- Inversiones fijas.
- Apoyo a la modernización tecnológica.
- Mejoramiento del medio ambiente.
- Reestructuración de pasivos.

Se establecen diferentes tipos de amortización:

- Esquemas de Pagos Tradicionales.
- Esquemas de Pagos a Valor Presente.
- Unidades de Inversión (UDIS).

Apoyos a las importaciones de bienes y servicios del exterior, así como para la pre-exportación e importación de materias primas, insumos, refacciones, maquinaria y equipo a través de:

- Líneas globales
- Líneas a corto plazo

Apoyo a las empresas que reflejen una viabilidad financiera mediante el mecanismo de:

- Cuasicapital

Programa de Aportación Accionaria, para apoyar proyectos viables y rentables, cuyos recursos se canalizan a la modernización y al capital de trabajo.

<sup>36</sup> SECOFI. "Lo que usted desea saber sobre las empresas integradoras", México, Junio de 1995, pp. 9-11.

Programas de capacitación y asistencia técnica, atendidos por Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior.

*Programas de capacitación*<sup>37</sup>

Los programas de capacitación que apoyen en sus funciones a la micro, pequeña y mediana empresa entre otros podrán ser de:

- Administración.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Producción.
- Recursos humanos.
- Temas de administración para industrias.
- Proceso de mejoramiento continuo. Calidad total.

*Asistencia técnica*<sup>38</sup>

- Programa NAFIN-PNUD, para la modernización tecnológica, procesos de producción, comercialización, administración y contaminación ambiental.
- Esquemas de asociación.

---

<sup>37</sup> Ibidem, P. 11.

<sup>38</sup> Ibidem, p. 12

### c) Fomento a las Exportaciones<sup>39</sup>

Las EI podrán acreditar cualquiera de los programas de fomento a la exportación administrados por la Dirección General de Servicios de Comercio Exterior. Podrán suscribir su registro como empresa de Comercio Exterior (ECEX), y se otorgarán facilidades para que las EI con potencial de exportación accedan a los mecanismos de empresas altamente exportadoras (ALTEX), Empresas Maquiladoras de Exportación, Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX), siempre y cuando se cumpla con los requisitos de cada programa y de acuerdo con la mecánica operativa instrumentada por las delegaciones y subdelegaciones de la SECOFI.

### d) Administrativos

Facilidades para constituir la empresa, a través de las ventanillas únicas de gestión.

### 3.3.6 Instituciones de Apoyo a la Empresas Integradoras

SECOFI es la dependencia encargada de coordinar los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas involucradas en el apoyo del esquema de empresas integradoras, así como de otorgar la autorización correspondiente para que éstas sean inscritas en el registro nacional de EI. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) es la dependencia que da de alta en el registro federal de contribuyentes para tributar en el régimen simplificado. Propondrá nuevas disposiciones fiscales y reglas administrativas para facilitar la operación y consolidación de las empresas integradoras.

NAFIN impulsa el programa de apoyo a la constitución y desarrollo de EI, a través de otorgarles créditos y/o capital de riesgo a ésta y a los asociados, así como desarrollar esquemas de garantías.

<sup>39</sup> SECOFI, "Lo que usted desca saber sobre las empresas integradoras", Agosto de 1996, p. 9.

El Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) es la institución que otorga créditos y/o capital de riesgo a las EI y asociadas para la preexportación y exportación, directa e indirecta, así como desarrollar esquemas de garantías.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) mediante el Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra (CIMO) apoya financieramente los esfuerzos de capacitación de las empresas integradoras e integradas, así como la realización de sus estudios de factibilidad y su plan de negocios.

SEDESOL (FONAES) apoyará económicamente, hasta con el 20% del costo total de las horas consultor, que requiera la elaboración de un estudio de factibilidad, la elaboración del plan de negocios de una EI, además emitirá los dictámenes técnicos sobre los proyectos de integración de empresas de solidaridad. Asimismo dará seguimiento a dichos proyectos.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) emitirá el dictamen técnico de factibilidad sobre los proyectos de EI que se generen en el sector de autotransporte público federal.

CONACYT (FIDETEC) dará asesoría y financiamiento para el desarrollo tecnológico y de estudios de preinversión que requieran las EI.

La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) promoverá el intercambio de experiencias con otros países en materia de asociacionismo.

En relación a la agricultura, BANCO DE MEXICO (FIRA) apoyará la integración de productores del medio rural, financiará los proyectos de factibilidad, otorgará créditos y participará con capital de riesgo en las EI.

La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) elabora un diagnóstico sobre las EI y participa como consultor en el desarrollo de estudios de factibilidad y plan de negocios.

GOBIERNOS ESTATALES realizarán acciones para la rehabilitación, consolidación y promoción de la EI.

GRUPO SERFIN proporcionará un esquema de finanzas para empresas integradoras y asociadas que participen en licitaciones públicas. Entre otras

### **3.3.7 Constitución de una Empresa Integradora**

Para constituir una empresa integradora se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- ◆ Tener personalidad jurídica propia, en cualquiera de las modalidades que fije la legislación correspondiente.
- ◆ Contar un capital social mínimo de \$50,000.
- ◆ La participación de cada socio no debe exceder del 30% del capital social.
- ◆ Presentar los documentos siguientes:
  - Un proyecto de factibilidad económica-financiera, que sustenta la integración.
  - Un plan de negocios o programa de trabajo.
  - Un proyecto de escritura constitutiva.
  - Un organigrama funcional.

El contenido para formular el proyecto de factibilidad económica-financiera es el siguiente:

1. Detección de necesidades de las empresas asociadas.
2. Identificación de las debilidades y fortalezas de las empresas asociadas.
3. Perfil de los directivos y de los mandos medios.
4. Análisis de mercado:
  - a) Principales bienes y/o servicios que producen.
  - b) Clientes.

c) Competidores.

d) Riesgos:

- Nivel de precios vs. Competencia.
- Expectativas de demanda.

e) Proveedores.

5. Principales servicios especializados que demandan por área, por ejemplo:

f) Tecnología.

g) Mercadotecnia.

h) Administración.

i) Ingeniería de manufactura.

j) Calidad.

k) Diseño.

6. Estrategia de Mercado:

l) Diversificación o especialización de productos.

m) Ampliación y diversificación de mercados.

n) Identificación de nuevos canales de distribución.

o) Publicidad.

p) Relaciones públicas/fuerza de ventas.

7. Producción:

q) Evaluación del nivel tecnológico relativo.

r) Maquinaria principal (grado de obsolescencia o modernidad).

s) Controles de calidad (materias primas, procesos y productos terminados).

t) Revisión de las técnicas de costeo de la producción.

#### 8. Financiamiento:

- u) Nuevas inversiones (monto).
- v) Análisis de fuente y destino de los recursos.
- w) Flujo de caja:
  - Proforma de balance.
  - Análisis de punto de equilibrio.
- x) Proyecciones a tres años.

#### 9. Conclusiones.

#### 10. Recomendaciones (definición de objetivos, metas y plazos).

#### 11. Resumen ejecutivo.

#### **-Elaborar el ante proyecto del Acta Constitutiva.**

La Empresa Integradora podrá elegir cualquier tipo de sociedad que contemple la ley de Sociedades Mercantiles. El acta constitutiva de ésta será elaborada de acuerdo con los lineamientos de la sociedad mercantil elegida.

- Previo a la constitución de El se debe acudir a la SECOFI para que evalúen:

- El proyecto
- El anteproyecto del acta constitutiva

- Inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.

- Solicitud de inscripción por parte de los socios en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de la SECOFI.
- Escritura constitutiva protocolizada ante notario público.
- Proyecto de viabilidad económico-financiero.

- Es importante resaltar que las EI constituidas hasta antes del 30 de Mayo de 1995, para refrendar su registro deberán presentar:

- Escritura constitutiva que contenga las modificaciones previstas en el Artículo 4o. del Decreto del 30 de mayo de 1995, publicado en el Diario Oficial de la Federación.
- Proyecto de viabilidad económico - financiero.
- Cédula y oficio mediante el cual, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial autorizó la operación de la empresa integradora.

Es, sin duda, este concepto una gran alternativa para la micro, pequeña y mediana empresa, el éxito de este concepto depende, en gran parte, de su difusión entre los empresarios, los que deberán adoptar una actitud de cambio en la visión de sus negocios y contemplar el asociacionismo como medio para enfrentar los desafíos y las condiciones actuales de nuestra economía.

Para elaborar el proyecto de viabilidad económico financiero se debe tomar en cuenta los siguientes elementos, que pueden ser:

1. Socios:

- Personas físicas o
- Personas morales

2. Tamaño:

Micro 1 a 15 personas ventas netas anuales hasta \$ 900,000

Pequeño 16 a 100 personas ventas netas anuales hasta \$ 9,000,000

Mediano 101 a 250 personas ventas netas anuales hasta \$ 20,000,00

### 3. Ambito Empresarial

- Empresas que cuenten con la maduración suficiente para entender las ventajas de la integración.
- Empresas que adopten el compromiso explícito, para cumplir con los objetivos del proyecto que se proponen realizar en conjunto.
- Empresas que tengan cohesión en el grupo haya presencia de un liderazgo.

### 4. Requisitos

- Tener personalidad jurídica propia, en cualquiera de las modalidades que fije la Legislación correspondiente.
- Contar con un capital social mínimo de \$ 50,000.
- La participación de cada socio no debe exceder del 30% del capital social.
- Presentar el proyecto de viabilidad económico - financiero, que sustente la integración.
- Proyecto de Escritura Constitutiva.
- Organigrama Funcional<sup>40</sup>

### 3.4 Empresa asociada

#### DEFINICIÓN:

Es la empresa que se asocia con otras para cumplir con los objetivos del proyecto que se propone realizar el grupo. Con la particularidad de que no pierde su independencia como empresa privada.

Los socios podrán ser personas físicas o morales de tamaño micro, pequeño y mediano.

Podrán integrarse empresas que desarrollen una misma actividad económica, ya sea de industria, comercio o servicios, empresas de diferentes actividades económicas, que tengan un

proyecto de negocios en común, o empresas que deseen integrarse para proveer a otras de mayor escala, o bien, para participar en forma conjunta en las licitaciones del sector público y/o otras de mayor escala.

Las empresas asociadas al unir fuerzas pueden continuar siendo pequeñas, pero altamente competitivas, es decir, lo que se busca es eficientar la escala de producción.

---

<sup>40</sup> SECOFI, "Guía para la promoción de empresas integradoras", Subsecretaría de promoción de la industria y el comercio exterior, México 1996.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN**

La evaluación de las empresas integradoras en la industria de la transformación en México, constituye un estudio de tipo exploratorio y se basa en una encuesta descriptiva de corte transversal, aplicada a una muestra de empresas integradoras y a una muestra de sus empresas asociadas durante los meses de julio y agosto de 1996.

#### **4.1 Hipótesis de investigación**

**H1.** La proporción de empresas integradoras que funcionan, es menor en el sector de la industria de la transformación que en otros sectores de actividad económica.

**H2.** Las empresas integradoras del sector de la industria de la transformación no han proporcionado a sus socios los servicios que se requieren para elevar su eficiencia y competitividad, tanto en el mercado interno como en el externo.

**H3.** Las empresas integradoras del sector de la industria de la transformación no han sido promovidas adecuadamente por el gobierno mexicano.

**H4.** Las empresas integradoras del sector de la industria de la transformación carecen de una visión estratégica de largo plazo.

H5. Las variables relacionadas con el funcionamiento de las empresas integradoras de la industria de la transformación son:

- Presencia de liderazgo
- Experiencia asociativa previa de los socios
- Estructura financiera sana de las asociadas
- Haber realizado un proyecto de viabilidad económico-financiero.

#### **4.2 Objetivo General de la encuesta.**

Conocer la opinión de los administradores o directores de las empresas integradoras del sector de la industria de la transformación inscritas en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de la SECOFI y de sus empresas asociadas, en relación al funcionamiento en México de dicha figura asociativa.

#### **4.3 Objetivos específicos.**

- a) Estimar la proporción de las empresas integradoras del sector de la industria de la transformación que siguen operando y de qué manera (bien, con disminución de operaciones o en forma deficiente), y la proporción de las que han dejado de operar y de las que nunca lo han hecho.
- b) Determinar qué elementos en opinión de los administradores, han incidido en el buen funcionamiento de algunas empresas integradoras de la industria de la transformación y cuáles han conducido a la inoperancia de otras.
- c) Determinar la situación de las empresas integradoras de la industria de la transformación en los siguientes aspectos:

- Servicios que ofrecen y los beneficios que le han proporcionados a los socios.
- Características de su operación y del perfil de su administrador.
- Sus necesidades de capacitación.
- La efectividad de los apoyos ofrecidos por el gobierno mexicano.
- Los principales problemas que han enfrentado en su operación.
- Las sugerencias de sus administradores para mejorar el funcionamiento de esta figura asociativa.

d) Conocer la opinión de las empresas asociadas en relación a:

- Los motivos que los impulsaron a asociarse y formar una empresa integradora.
- El grado en que la empresa integradora les ha beneficiado y permitido mejorar su funcionamiento y competitividad.
- La efectividad de la figura asociativa de empresas integradoras para la solución de algunos de sus problemas.
- Los principales problemas que han enfrentado al asociarse a la integradora y cuáles son sus sugerencias para su mejor operación.<sup>41</sup>

#### 4.4 Variables en el estudio.

De acuerdo con los objetivos de la encuesta se consideró como **variable dependiente**.<sup>42</sup>

- **El funcionamiento de las empresas integradoras del sector de la industria de la transformación.**

<sup>41</sup> Nadima Simón D.: "Metodología y análisis estadístico de la encuesta" en Isabel Rueda P. (coordinadora): Las empresas integradoras en México. México. Siglo XXI editores-IEEC. UNAM. 1997. p. 82.

<sup>42</sup> Ibid., p.p. 83-84.

Esta variable se midió utilizando una escala ordinal que reflejará las opiniones de los administradores en relación a las características de la operación de la integradora como sigue:

1. La empresa se encuentra funcionando bien.
2. La empresa funciona bien, pero ha disminuido sus operaciones.
3. La empresa funciona, pero en forma deficiente.
4. Actualmente no opera, pero ha realizado algunas operaciones
5. Nunca ha podido operar.

**Las variables independientes** en este estudio son:

- Actividad preponderante de las empresas asociadas a las empresas integradoras de la industria de la transformación.
- Principales servicios que ofrecen las empresas integradoras de la industria de la transformación y actividades que realizan por cuenta de sus asociadas.
- Opinión de los administradores en relación a :
  - Principales motivos de la integración.
  - Principal impulsor de la empresa integradora.
  - Principales apoyos institucionales recibidos y el grado en que han beneficiado a los socios, así como cuáles requieren para mejorar su funcionamiento.
  - Características del administrador o director general de las integradoras y de sus asociadas, tales como escolaridad y tiempo que dedican a la empresa integradora.
  - El número de socios de las empresas integradoras al inicio de operaciones y al momento de la encuesta.

- El capital social de las empresas integradoras al inicio de operaciones y al momento de la encuesta.
- Número de personas que trabajan en la administración de la integradora y en la prestación de servicios a los socios, así como sus necesidades de capacitación.
- Características de la operación de la empresa integradora tales como cumplimiento de sus objetivos, proceso de toma de decisiones, canales de comunicación con los socios y régimen fiscal.
- Características de la operación de las empresas asociadas tales como el comportamiento de las ventas y de las exportaciones, mejoras en la productividad y calidad, problemas de cartera vencida, experiencias asociativas previas a la integración, así como su opinión sobre los principales problemas que enfrentan y sus sugerencias para resolverlos.
- Opinión de los empresarios sobre el funcionamiento del proyecto de empresas integradoras promovido por el gobierno mexicano, así como de sus propuestas para la mejora de ésta figura asociativa.

#### **4.5 Diseño de los instrumentos de recolección de datos.**

Con objeto de recopilar la información sobre las variables mencionadas se elaboraron dos cuestionarios estructurados que contienen preguntas en su mayoría cerradas relativas a hechos, actitudes y opiniones<sup>43</sup>: un cuestionario se aplicó a los administradores o

---

<sup>43</sup> Los dos cuestionarios fueron elaborados por el equipo de investigación que participó en el proyecto: "Cooperación interempresarial frente a la globalización: evaluación de las empresas integradoras en México", del cual formé parte.

directores generales de las empresas integradoras y otro a los dueños o administradores de las asociadas, complementados con entrevistas a profundidad.<sup>44</sup>

#### **4.6 Prueba piloto.**

Se realizó una prueba piloto a una muestra de juicio de empresas integradoras, con el objeto de probar los cuestionarios y capacitar a los encuestadores, la cual incluyó algunas empresas ubicadas en los estados de México, Morelos, y Querétaro. Los comentarios de los administradores de las integradoras incluidas en la prueba piloto, fueron muy importantes para incluir algunas preguntas en el cuestionario y/o suprimir otras. Asimismo, se detectó la necesidad de elaborar una bitácora en cada entrevista, para captar sus valiosos comentarios sobre algunos aspectos no contemplados en los cuestionarios.

#### **4.7 Población bajo estudio.**

La población bajo estudio fueron las empresas integradoras del sector de la industria de la transformación inscritas en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de SECOFI, que al mes de febrero de 1996, sumaban 85 ubicadas en diversas localidades de la República Mexicana y que representan el 50% de las integradoras existentes a dicha fecha.

---

<sup>44</sup> En el levantamiento de la información relativa a las empresas integradoras del sector de la industria de la transformación participaron los miembros del equipo de investigación del proyecto mencionado en la Nota 39, así como becarios y alumnos de servicio social.

#### 4.8 Diseño de muestreo.

Se seleccionó una muestra aleatoria de 18 empresas integradoras utilizando un muestreo en dos etapas, siendo las localidades las unidades de muestreo de la primera etapa y las empresas integradoras las de la segunda etapa.

Una vez determinada la muestra de empresas integradoras de la industria de la transformación, se les solicitó un listado de sus empresas asociadas para proceder a la selección de una muestra aleatoria de éstas. No todas las empresas integradoras de la muestra nos proporcionaron la lista de sus asociadas, lo cual originó que se encuestarán únicamente a los socios que pudieron ser localizados durante los días de estancia en la localidad. De este modo la muestra de empresas asociadas a las integradoras de la industria de la transformación fue de 46.

#### 4.9 Recolección de la información

Antes de aplicar los cuestionarios, se estableció contacto con diversas universidades<sup>45</sup> ubicadas en las localidades incluidas en la muestra, con el objeto de que algunos de sus alumnos realicen su servicio social colaborando en la encuesta, principalmente en la localización de las empresas asociadas y en las entrevistas a algunas de ellas<sup>46</sup>.

La participación de los becarios también fue muy importante para la recopilación de información y su procesamiento.

---

<sup>45</sup> Fue muy valiosa la colaboración del director general de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. C.P. y L.A. José Antonio Echenique García, para establecer contacto con los directores de las Universidades ubicadas en las localidades incluidas en la muestra.

<sup>46</sup> Agradecemos al Jefe de la División de Investigación, maestro Arturo Díaz Alonso, el apoyo brindado para la realización de la encuesta.

#### 4.10 Procesamiento de datos.

Para la captura y procesamiento de la información se utilizó el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences para windows, versión 5.0 para computadora personal.

#### 4.11 Análisis estadístico

En primer lugar se realizó un análisis descriptivo para todas las variables incluidas en los dos cuestionarios y que se aplicaron a las 18 empresas integradoras de la industria de la transformación y sus asociadas.

##### **-Funcionamiento de las empresas integradoras.**

El sector de la industria de la transformación tiene un alto porcentaje de integradoras que no operan (67%), lo cual indica que esta figura asociativa no ha contribuido a fortalecer la estructura industrial del país.

Para efecto de analizar estadísticamente la asociación entre el sector económico y el funcionamiento de las integradoras, Nadima Simón<sup>47</sup> recodificó esta variable en dos categorías: opera y no opera. Asimismo señala que "de acuerdo con Lancaster e Irwin<sup>48</sup>, quienes sugieren hacer particiones de la tabla de contingencia según el número de grados de libertad, se encontró asociación estadísticamente significativa (Cramer's  $V=0.42754$ ,  $\alpha < .05$ ) entre la no operancia de las integradoras y el sector industrial y la operancia de las mismas en los sectores de comercio y agropecuario. En los sectores construcción y servicios, la

<sup>47</sup> Nadima Simón, op. cit., p. 92

<sup>48</sup> Citados en B.S. Everitt: The Analysis of Contingency Tables. London, 1977. Chapman and Hall Ltd., p.p. 41-46.

evidencia obtenida en la muestra nos indica que son más las integradoras que operan que las que no operan, pero según el estadístico ji cuadrada no es posible generalizar a la población, como en los sectores mencionados.<sup>49</sup>

De lo anterior se desprende que la no operancia de las integradoras está asociada estadísticamente con el sector industrial, lo cual no sucede con los otros sectores de actividad económica. Para mayor detalle de la variable funcionamiento de las empresas integradoras del sector de la industria de transformación, véase el cuadro 6.

#### **-Principal impulsor de la creación de las empresas integradoras.**

Del análisis de la información, se desprende que el 50% de las empresas integradoras fueron creadas a iniciativa de los empresarios, ya sea futuros socios o administradores de dichas empresas. Sin embargo, el 44% fueron impulsadas por funcionarios públicos, quienes según las opiniones de los administradores y/o socios de las integradoras, tuvieron mucho interés en que se crearan las empresas, más para cumplir con una meta del programa promovido por SECOFI que para elevar la competitividad de las MPYMES. Desde luego que la promoción y apoyo gubernamental es importante para la creación de las empresas integradoras, pero para que éstas funcionen bien, la iniciativa de asociación debe provenir de los empresarios<sup>49</sup>.

Existe evidencia estadística de que existe asociación entre las variables funcionamiento de las empresas integradoras y el principal impulsor de las mismas<sup>50</sup>. En el cuadro No. 6 se describe la iniciativa de creación de las integradoras del sector de la industria de la transformación en relación al funcionamiento de las mismas.

---

<sup>49</sup> Nadima Simón, op. cit., p. 94.

<sup>50</sup> Ibid., p. 94.

CUADRO 6

## FUNCIONAMIENTO DE LAS INTEGRADORAS SEGÚN SU PRINCIPAL IMPULSOR

Funcionamiento de las empresas integradoras	Iniciativa de creación		TOTAL
	Empresarios y/o administradores	Funcionarios Públicos	
- Funcionan bien	1	0	
- Han disminuido operaciones	2	1	
- Funcionan deficientemente	0	2	
Se encuentra operando	3	3	6
Ya no opera	4	8	12
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>18</b>

**-Número de socios de las empresas integradoras.**

El número de empresas que asociaban las integradoras de la industria de la transformación en el momento de su registro en SECOFI es reducido, ya que como puede verse en el análisis descriptivo presentado en el apéndice (variables 112-114), el 67% de integradoras de la muestra (12 empresas) tenía hasta 15 socios cuando iniciaron operaciones. Posteriormente y hasta la fecha de la encuesta sólo 7 empresas han registrado nuevos socios, pero en ningún caso han representado un aumento significativo.

### **-Estudio de viabilidad económico-financiero en las empresas integradoras.**

Al entrevistar a los administradores, se les preguntó si se contaba con un estudio de viabilidad económico-financiero y si la estructura financiera de la integradora se encontraba en condiciones de respaldar los proyectos considerados en dicho estudio.

En el caso de 11 integradoras (61% de los administradores que nos respondieron) sí se tenía el estudio de viabilidad y en 10 de ellas nos dijeron que los proyectos tenían respaldo de la estructura financiera de la integradora. Lo anterior sugiere que en la industria de transformación al igual que en otros sectores de actividad económica, se elabora dicho estudio para cumplir con un requisito para su inscripción o refrendo en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de la SECOFI, o bien para obtener financiamiento.<sup>51</sup>

Las causas que les impiden a las empresas integradoras hacer un estudio de viabilidad económico-financiero, (según opinión de los administradores de las integradoras que no lo han realizado), son: el no saber cómo hacerlo (43%), no tener personal capacitado (43%) y el no contar con recursos para que personal calificado lo realice (57%). En el siguiente cuadro, se analiza el funcionamiento de las integradoras del sector de la industria de la transformación en relación a si cuentan con un estudio de viabilidad.

---

<sup>51</sup> Ibid. p. 96

## CUADRO 7

**FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN FUNCIÓN DE CONTAR CON UN ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO**

Funcionamiento de la empresa integradora	Elaboró un estudio de viabilidad económico-financiero	
	Si	No
	Número de integradoras	Número de integradoras
La empresa se encuentra funcionando bien	1	0
La empresa funciona bien, pero ha disminuido sus operaciones	3	0
La empresa funciona, pero en forma deficiente	1	1
Actualmente no opera, pero ha realizado algunas operaciones	1	6
Nunca ha podido operar	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>11(61%)</b>	<b>7 (39%)</b>

=====

De las 11 empresas que han realizado su estudio de viabilidad, 8 han refrendado su registro en SECOFI, lo cual indica que existen razones ajenas a la dificultad de elaborar dicho estudio para continuar en el Registro Nacional de Empresas Integradoras. Según comentarios de administradores de las integradoras, el haberse inscrito no les ha reportado mayores beneficios y sí mucha pérdida de tiempo para cubrir todos los requisitos y trámites que esto implica<sup>52</sup>.

<sup>52</sup> Ibid. p. 97

**-Los problemas de cartera vencida en las empresas asociadas a la integradora.**

Cuando se les preguntó a los administradores de las integradoras si conocían el porcentaje de sus socios que tenían problemas de cartera vencida, 2 contestaron que no tenían opinión. En el siguiente cuadro se presentan las respuestas de los administradores:

**CUADRO 8**  
**PORCENTAJE DE SOCIOS DE LAS INTEGRADORAS CON PROBLEMAS DE CARTERA VENCIDA**

% de socios con problemas de cartera vencida	No. de integradoras
0 - 20	9
21 - 50	1
51 - 90	6
	<hr/>
No tienen opinión	2
	<hr/>
TOTAL	18
	====

Las respuestas de los administradores de las integradoras con respecto a la cartera vencida de los socios, se confrontaron con las opiniones de algunos de éstos, encontrándose que las respuestas fueron muy similares.

**-Apoyos institucionales recibidos por las empresas integradoras.**

De los encuestados, 67% contestaron que las integradoras sí habían recibido apoyo de alguna institución promotora. En 6 integradoras (33%) los administradores señalaron específicamente que no habían contado con dichos apoyos.

**CUADRO 9**  
**APOYOS INSTITUCIONALES A LAS EMPRESAS INTEGRADORAS**

Institución	Integradoras		Tipo de apoyo
	Num.	%	
Nacional Financiera, S.A.	1	6.0	Financiamiento
SECOFI	8	44.0	Pláticas y conferencias Asesoría y promoción Información y orientación Gestión de trámites Proyectos comercialización Reglamentación y estructuración
CIMO	8	44.0	Capacitación
CONACYT	1	6.0	Financiamiento
Gobierno de los estados	1	6.0	Estudios
Empresas de solidaridad	1	6.0	Financiamiento
Comisión Nacional de Artesanías	1	6.0	Crédito
Fomento Económico	1	6.0	Gestión de trámites

Las opiniones de los administradores de las integradoras sobre los beneficios que los apoyos institucionales han proporcionado a los socios, fueron:

Beneficios de los apoyos:	Opinión de los administradores %
Muy poco	10
Poco	50
Mucho	30
Muchísimo	10
	100
	====

Además de que 6 integradoras no recibieron los apoyos institucionales, el 60% de los apoyos que fueron recibidos por las empresas no proporcionaron beneficios importantes. En opinión de los administradores, los principales apoyos que requerirían las empresas integradoras de la industria de la transformación para mejorar su funcionamiento son:

	<b>% de integradoras que lo requieren:</b>
- Apoyos para mejoras tecnológicas	56
- Apoyos financieros	78
- Información especializada (mercados, maquinaria, tecnología, informática y publicidad)	61
- Capacitación	56
- Apoyos fiscales	61

Como puede verse el apoyo más solicitado por las empresas integradoras es el financiamiento para la operación y/o modernización de las empresas asociadas, mencionando los administradores que se les dificulta obtenerlo por las siguientes razones: falta de garantías reales de los socios que la hagan sujeto de crédito (67%), excesivos trámites y requisitos (56%), falta de interés de la banca de primer piso (44%), el Fondo de Fomento Estatal no apoya (28%) y que Nacional Financiera no les resuelve la solicitud presentada (17%).

El 61% de los entrevistados requiere información especializada sobre mercados, maquinaria, tecnología, informática, publicidad y los apoyos fiscales son requeridos por el 61% de las empresas integradoras visitadas. Aún cuando el 72% contestó que su régimen de tributación es el simplificado, existe desconocimiento por parte de sus administradores y contadores de cómo funciona en el caso de las integradoras y las ventajas que puede

proporcionarles; lo que es más grave aún, éstos mencionaron que las autoridades hacendarias, particularmente en los estados, no lo conocen suficientemente bien para asesorarlos.

Es notorio que el 89% de las empresas integradoras del sector de la industria de la transformación en la muestra demostró interés en que se realizaran eventos en su localidad para que se les explique a detalle el esquema de organización de las empresas integradoras y los mecanismos para acceder a los apoyos ofrecidos por las instituciones promotoras de esta figura asociativa, lo cual refleja el desconocimiento de cómo debe operar la empresa integradora.

#### **-El liderazgo en las empresas integradoras.**

De las 18 integradoras que forman la muestra, sólo en 4 de ellas se encontró la presencia de un líder, en el sentido que promueva la cohesión entre los socios y su activa participación en la toma de decisiones. Otros estudios<sup>53</sup> sugieren que el liderazgo en las integradoras es una variable que explica su funcionamiento, reportando un coeficiente de Sommer's ( $d=.58$ ), el cual significa que la actuación del líder es un factor importante para que la integradora logre los objetivos para los que fue creada. El siguiente cuadro resume la operación de las integradoras del sector de la industria de la transformación en función de la presencia o ausencia de un líder:

---

<sup>53</sup> Ibid. p. 103

**CUADRO 10**  
**EL LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS INTEGRADORAS DE LA INDUSTRIA DE**  
**LA TRANSFORMACIÓN**

Presencia de liderazgo    Ausencia de liderazgo

La empresa funciona bien	1	0
La empresa se encuentra operando con problemas	1	4
La empresa ya no opera	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>14</b>

**-Servicios ofrecidos por las empresas integradoras y beneficios proporcionados a los socios.**

En el cuadro 11 se presentan los principales servicios que ofrecieron las integradoras, tanto a sus asociados como a terceros, así como las actividades en común que los socios han realizado a través de la integradora; los administradores opinaron sobre los beneficios de estos servicios y actividades, mismos que fueron confrontados con la opinión de los socios al respecto. De los datos presentados en dicho cuadro, resalta el hecho de que las integradoras de la muestra ofrecieron principalmente servicios de comercialización, compras, capacitación, así como administrativos, fiscales, contables, informáticos y jurídicos, propios de empresas comercializadoras y de consultoría. Sin embargo, los servicios tecnológicos, de mejora de la calidad de la producción, de promoción a las exportaciones, aprovechamiento de residuos industriales y subcontratación no fueron los servicios principales ofrecidos por las integradoras del sector industrial, lo cual sugiere que deben

encaminarse los apoyos del gobierno en el sentido de apoyar a las integradoras para que puedan proporcionárselos a sus socios.

### CUADRO 11

#### SERVICIOS OFRECIDOS POR LA INTEGRADORA Y SUS BENEFICIOS A LOS SOCIOS

Servicios:	% de integradoras	
	que lo ofrecieron	que beneficiaron mucho a los socios
Promoción y comercialización	72	50
Capacitación	72	70
Servicios y trámites administrativos, fiscales, informáticos, contables y jurídicos	39	57
Tecnológicos	56	43
Financiamiento	28	0
Diseño	61	50
<b>Actividades en común:</b>		
Promoción ofertas consolidadas	56	40
Adquisición de materias primas, refacciones, maquinaria y equipo	67	55
Capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos	56	60
Elaboración de estudios para obtener créditos	56	11
Venta de la producción por cuenta de los socios	78	69

## CAPÍTULO V

### LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN

#### 5.1 Las MPYMEs en la industria de transformación en México.

Algunos autores señalan que en México las empresas micro, pequeñas y medianas (MPYMEs) se caracterizan por ser importantes generadoras de puestos de trabajo, contribuir a la distribución regional del ingreso, tender a la especialización, contar con la base para ser proveedoras eficientes, así como emplear la subcontratación ahora que la globalización y la intensa competencia por los mercados son dos de los rasgos más importantes de la reorganización industrial y comercial en el mundo. A lo anterior se agrega su gran flexibilidad para responder a los cambios del propio mercado, pues no utilizan equipo muy complejo y su estructura productiva les permite atender, en forma oportuna, la fabricación sobre pedido.<sup>54</sup> Además, aprovechan de manera racional los recursos naturales de la región.

Sin embargo, no hay que olvidar que la gran mayoría de las MPYMEs en México padecen de un considerable atraso tecnológico y actúan en un entorno caracterizado por la inestabilidad desde los años ochenta, cuando las recurrentes crisis y la abrupta apertura comercial provoca la desaparición de muchas de ellas, al tiempo que otras tantas se crean como refugio al desempleo.

En el cuadro 1 se observa que en abril de 1996 la micro, pequeña y mediana empresa representaban el 98% de los establecimientos de transformación y absorbían el 46.7% de la mano de obra.

---

<sup>54</sup> Víctor M. Terrones López, "Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización", en Comercio Exterior, núm. 6, vol. 43, México, junio de 1993, p. 544.

## CUADRO 12

Establecimientos industriales y personal ocupado por tamaño de Industria en abril de 1996.

	Núm. de estabec.	%	Núm. de empleado s	%
Microindustrias	93 021	80.65%	368 662	11.42%
Pequeñas industrias	16 657	14.44%	625 706	19.39%
Medianas industrias	3 247	2.82%	512 098	15.87%
Subtotal	112 925	97.91%	1 506 466	46.68%
Grandes industrias	2 416	2.09%	1 721 288	53.32%
Total	117 893	100.00%	3 227 754	100.00%

Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Con base en las estadísticas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) referentes a la estructura industrial por número de establecimientos y personal ocupado en abril de 1996, se deriva lo siguiente:

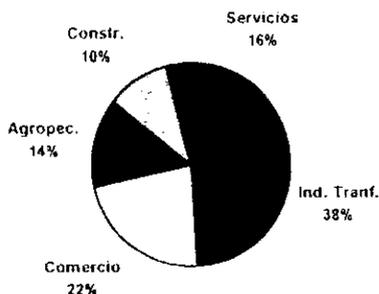
- El 51.3% de los establecimientos se ubican en unas cuantas entidades federativas: Distrito Federal (16.8%), Jalisco (10.5%), Estado de México (9.6%), Nuevo León (7.4%) y Guanajuato (7.0%). Así pues, su localización geográfica está muy concentrada en unas entidades.

● Las actividades que tienen el mayor número de establecimientos son las referentes a alimentos (26.9%), productos metálicos (19.9%), prendas de vestir (11.4%), editorial e imprenta (10.7%), calzado y cuero (5.8%), minerales no metálicos (5.8%), muebles y accesorios de madera (5.6%), maquinaria y equipo no electrónico (5.0%).

Las cifras anteriores dan cuenta de la importancia de las MPYMEs en la industria manufacturera. Cabe agregar que aportan el 43% del producto que genera esta actividad, proporción equivalente a 11% del PIB.

## 5.2 La E I en la industria de transformación, en nuestra muestra.

Como señalamos arriba, esta tesis se elaboró dentro del proyecto "Las Empresas Integradoras en México", para el cual se seleccionó una muestra de 49 empresas que abarcan los diferentes sectores económicos del país de la siguiente forma:



De las 49 empresas integradoras de la muestra 18 corresponden a la industria de transformación, el 38%. Las 18 empresas seleccionadas -5 de ellas artesanales- se ubican en las siguientes divisiones y ramas.

## CUADRO 13

## Divisiones, actividades y empresas manufactureras en la muestra.

DIVISIONES	Actividades	Núm. de empresas	
%			
I. Productos alimenticios, bebida y tabaco	masa y tortilla	1	5.6
II. Textiles, prendas de vestir e ind. del cuero	confección	4	38.9
	curtiduría	1	
	calzado	2	
III. Ind. de la madera y prod. de madera	muebles de madera	1	5.6
IV. Papel, prod. de papel, imprentas y editoriales	editoriales y artes gráficas	3	16.7
V. Sustancias químicas deriv. del petróleo, productos de caucho y plásticos	elaboración balones	1	5.6
VI. Productos de minerales no metálicos a/	escultura de cantera	1	5.6
VIII. Productos metálicos, maquinaria y equipo	herrería	2	22.0
	metal-mecánica	1	
	orfebrería	1	
TOTAL		<u>18</u>	

Excepto derivados del petróleo y carbón

Del universo analizado se observó que el mayor porcentaje (38.9%) corresponde a la división II y que dentro de ésta se ubican las integradoras que desarrollan las actividades de confección, curtiduría y calzado; en segundo lugar se encuentran las de la división VIII de productos metálicos, maquinaria y equipo, donde se ubican las actividades de herrería, metal-mecánica y

orfebrería con un 22%; que tres se ubican en la división IV (16.7%), y que a cada una de las divisiones I, III, V y VI les corresponde el 5.6% (una integradora en cada actividad).

### 5.3 Operación de las empresas integradoras en la industria de transformación.

Al crear la figura de empresas integradoras tanto el gobierno mexicano como los estudiosos de los MPYMEs en México pensaban que mediante esta figura asociativa podrían consolidarse las MPYMEs en la industria de transformación, y que una forma adecuada para ello sería la subcontratación, que con bastante éxito se ha desarrollado en otros países. Sin embargo, los resultados de nuestra encuesta no confirman esta suposición, ya que a pesar de que en la transformación se ubica la mayor proporción de MPYMEs en nuestra muestra, sólo algunas se encuentran operando, como se puede ver en el cuadro 14.

**CUADRO 14**

**Operación de la E I en la industria de la transformación.**

Operación de la E I	No. Empresas	%
- Se encuentra funcionando bien	1	5.5
- Funciona bien, pero ha disminuido sus operaciones	3	17
- Funciona pero en forma deficiente	2	11
- Actualmente no opera pero ha realizado algunas operaciones	11	61
- Nunca ha operado	1	5.5
SUMA	18	100

De las 18 integradoras en la industria de transformación, 11 empresas (61%) actualmente no operan pero han realizado algunas operaciones; una (6%) de la muestra, nunca operó. De

manera que el 67% de las integradoras encuestadas en la industria de transformación (12 empresas), no está operando. Solamente 6 empresas, el 33%, se encuentran funcionando, aunque sólo 1 en forma eficiente, 3 han disminuido operaciones y 2 funcionan en forma deficiente.

Desde luego que parte de esta situación se debe a la severidad de la crisis desencadenada en diciembre de 1994; sin embargo, a través de nuestras largas entrevistas con los administradores de las empresas integradoras y de sus asociados pudimos darnos cuenta de que en varios casos no fue la crisis la causante de la desintegración de las empresas integradoras. Los casos de las que agruparon a los zapateros de San Mateo Atenco y a los confeccionistas de chamarras de Xoxtla son ejemplo de esto, ya que dejaron de operar antes de diciembre de 1994. En estos casos pensamos que la causa de la inoperancia fue la forma en que se crearon y administraron las empresas.

Curiosamente, la de Xoxtla fue la primera empresa integradora que se creó atendiendo al decreto, y los funcionarios públicos encargados de promover esta figura asociativa la convirtieron en un escaparate para mostrar sus bondades a otras integradoras en proceso de formación. Desgraciadamente, después de su fracaso no se han estudiado a profundidad y difundido las causas que condujeron a este resultado, con el objeto de no repetir los mismos errores. Sobre esto indicaremos algunos elementos al analizar casos particulares

#### **5.4 Evolución de las ramas de la industria de la transformación en que se ubican las integradoras.**

Al analizar el desempeño de las diferentes ramas de la industria de transformación en que se ubican las empresas integradoras de nuestra muestra debemos recordar los bruscos cambios en el entorno en que se desenvuelven. Desde los años cincuenta hasta 1981 la industria de transformación crece a tasas significativas, sólo disminuyendo el ritmo de aumento en algunos años en que el PIB global aumenta a tasas menos elevadas, pero sin registrar signo negativo en ninguno.

En este largo periodo, caracterizado por la política de impulso a la sustitución de importaciones, el entorno se caracterizó por una gran protección del mercado interno y una destacada participación del Estado en la actividad y regulación económicas para impulsar el desarrollo industrial.

Cierto es que a lo largo de estos años se desarrolló una creciente concentración y centralización del capital, y que las empresas trasnacionales aprovecharon de manera preponderante la protección arancelaria y el apoyo y subsidios estatales, ubicándose en las ramas más dinámicas de la industria de transformación. Sin embargo, también las MPYMES se beneficiaban del entorno de protección, así como del crecimiento dinámico de la demanda interna.

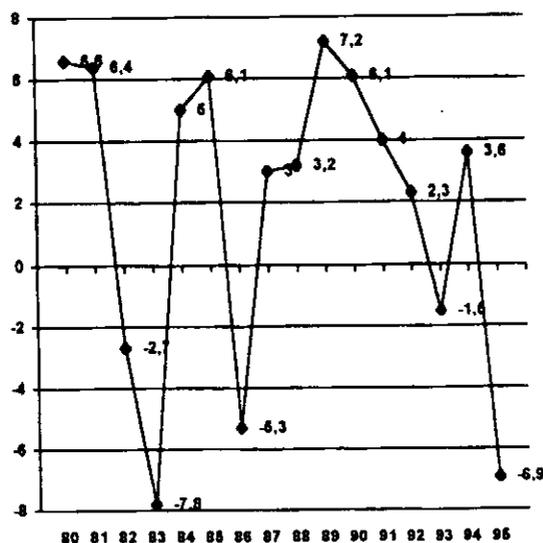
A partir de 1982 la economía mexicana entró en una aguda crisis, signada por un considerable endeudamiento externo y la adopción de la política neoliberal. El servicio de la deuda externa se constituye en la prioridad del Estado mexicano y las exigencias de los acreedores a través del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial son asumidas como propias por los responsables de la política económica. Como ya se ha anotado arriba, la industria manufacturera se vio severamente afectada por esta política, y particularmente las empresas y trabajadores que se ubican en este sector, al cambiar radicalmente el entorno en que operan. La gráfica 1 nos ilustra la evolución de la producción manufacturera de 1980 a 1995, y vemos que registra descensos en cinco años: 1982, 1983, 1986, 1993 y 1995.

Cabe destacar que el valor del PIB manufacturero (a precios de 1980), en 1986 apenas superó ligeramente el de 1980, y que entre 1981 y 1987 sólo creció 1.4%. En ese año se inicia una errática recuperación que se desacelera a partir de 1990. Después del decremento de 1993, el crecimiento de 1994 fue favorecido por el aumento del crédito en ese año electoral, que desembocó en el considerable incremento del déficit de la balanza comercial (particularmente de la manufactura) y de los ingresos de capital externo para nivelarlo, que debido a que se habían canalizado en su

mayoría a inversiones de cartera, al fugarse masivamente precipitaron la devaluación del peso y la crisis a partir de diciembre de 1994.

La revisión del comportamiento registrado por la producción de cada una de las divisiones y ramas que integran el sector manufacturero muestra una gran desigualdad. Mientras en 1991 la oferta global del sector creció a razón del 4%, 14 ramas registraron descensos. Un año después, cuando se acentúa la desaceleración económica, la industria manufacturera logró crecer 2.3%, pero el número de ramas con caídas en su producción se elevó a 18.

**GRÁFICA 1**  
**PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**  
Variaciones anuales  
(a precios constantes de 1980)



Fuente: CANACINTRA, con base en datos de INEGI.

En 1993, el PIB del sector manufacturero no sólo dejó de crecer, sino que se contrajo a razón del 1.5%, y la producción cayó en más de la mitad de las ramas que integran este sector. Al finalizar ese año fueron 28 las actividades con descensos en su oferta; en algunos casos esta caída

**ESTE TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

se suma a las registradas en los años previos. Esto corrobora que los efectos de la política económica aplicada no han sido iguales para el conjunto de la industria. Analizaremos las industrias del vestido y del calzado por ser aquellas que tienen el mayor número de empresas en la muestra, además de que la evolución de estas ramas puede aportar elementos al análisis del desempeño de las integradoras. Haremos una breve referencia a la rama de imprenta y editoriales.

### 5.5 Industria de la confección

En México, la industria de la confección (habitualmente llamada del vestido) gozó hasta mediados de los años ochenta de una política proteccionista. Enmarcada dentro de la división correspondiente a textiles y prendas de vestir, esta rama producía básicamente para el mercado nacional y se abastecía principalmente de materias primas e insumos nacionales.

La industria del vestido es una de las actividades manufactureras clasificadas como típicamente tradicionales. Está integrada mayoritariamente por micro, pequeñas y medianas empresas. Según datos del IMSS, se concentran principalmente en las siguientes entidades federativas: Distrito Federal 27%; Estado de México 12%; Jalisco 10%; Puebla 9%; Guanajuato 7%; Nuevo León 6% y Otros 29%.

La apertura comercial y la recesión de los últimos años ocasionaron un difícil ajuste estructural para las cadenas productivas de la industria textil y del vestido. Tal ajuste implicó el cierre de empresas y la pérdida de más de 100 000 empleos, además del desmantelamiento y desorganización de importantes eslabones de las cadenas sectoriales.<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Leopoldo Eggers, "Panorama Industrial", en Expansión, México, 17 de julio de 1996, p. 12.

Según la Asociación Mexicana de Proveedores de la Industria del vestido, entre los principales obstáculos al desarrollo de esta actividad se encuentran: la caída del mercado doméstico, la falta de integración con la industria textil, el hecho de que trabajan con maquinaria muy vieja y las prácticas de comercio desleal.

La participación de la industria textil y de la confección en el PIB manufacturero muestra una tendencia decreciente entre 1980 y 1992 (a excepción de 1983), disminuyendo en 1.5 puntos porcentuales, al pasar de 10.8 a 9.3%. Cabe señalar aquí que esta disminución en 1981, 1985, 1988, 1989 y 1990 no responde a una baja en el valor de la producción del sector sino a un decremento en toda la producción manufacturera. Tendencia similar se registra con respecto al PIB nacional, al pasar en todo el periodo de 2.4 a 2.1% (véase el cuadro 15).

**CUADRO 15**  
**PRODUCTO INTERNO BRUTO**  
**(millones de pesos a precios de 1980)**

AÑOS	TEXTIL Y CONFECCIÓN	SECTOR MANUFACT.	% MANUF.	TOTAL	% NAC.
1980	106 479	988 900	10.8	4 470 100	2.4
1981	111 247	1 052 600	10.6	4 862 700	2.3
1982	104 431	1 023 800	10.2	4 831 700	2.2
1983	101 716	943 500	10.8	4 628 900	2.2
1984	101 371	990 800	10.2	4 796 000	2.1
1985	103 804	1 050 200	9.9	4 919 900	2.1
1986	99 096	995 800	9.9	4 735 700	2.1
1987	96 862	1 026 136	9.4	4 817 700	2.0
1988	98 426	1 058 959	9.3	4 884 200	2.0
1989	101 525	1 133 600	8.9	5 037 700	2.0
1990	105 291	1 192 800	8.8	5 236 300	2.0
1991	125 344	1 252 246	10.0	5 462 729	2.2
1992	119 041	1 274 593	9.3	5 612 922	2.1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. "Sistema de cuentas nacionales de México", 1993.

Cabe destacar que en 1995 la industria de la confección estaba integrada por 11 471 empresas, de las cuales el 78% son micro, el 17% pequeñas, el 3% medianas y sólo un 2% grandes. La planta laboral se calcula en 310 260 trabajadores, de los cuales el 12% corresponden a la micro empresa, 23% a la pequeña, 18% a la mediana y 47% a la grande (véase el cuadro 16). Al igual que otras ramas productivas, se vio afectada por la recesión económica y la disminución de empleos, que entre 1993 y 1996 fue de 13% en promedio.

**CUADRO 16**  
**Establecimientos y personal ocupado en la Industria de la Confección**

Tamaño de Industrias	No. Establec.	%	Personal Ocupado	%
Micro	8 978	78	37 473	12
Pequeñas	1 875	17	71 896	23
Medianas	366	3	56 647	18
Subtotal	11 239	98	166,016	53
Grande	232	2	144 244	47
Total	11 471	100	310 260	100

Fuente: Dirección General de la Industria Pequeña y Desarrollo Regional, con datos del IMSS

En lo que se refiere a las ventas reales, a partir de 1987 y hasta 1995 se desplomaron un 50 por ciento.

Según los empresarios, no obstante, una vez librada la etapa más difícil de la crisis, las empresas que realizaron los cambios e inversiones para el mejoramiento de su posición competitiva y que aprovecharon las oportunidades de negocios abiertas con el TLC, comienzan a cosechar los beneficios de la nueva coyuntura expansiva que vive esta división industrial. Conviene recordar

que dicha coyuntura se debe a la devaluación del peso, que encareció las importaciones y abarató las exportaciones.

En efecto, luego de varios años en los que decayó el PIB sectorial, desde el tercer trimestre de 1995 inició un repunte de su actividad económica que persiste hasta el primer trimestre de 1996, cuando el valor de la producción de la división correspondiente a textiles y prendas de vestir logró un crecimiento de 9.6%, el segundo más alto de la industria manufacturera. El motor de la recuperación es el rápido crecimiento de las exportaciones. De acuerdo con las estadísticas de comercio exterior del Banco de México, la exportación de géneros y confecciones textiles en los primeros meses del año suma 669 millones de dólares, 37% más que la registrada en el mismo periodo en 1995 y 153% mayor que en 1994, año de entrada en vigor del TLC.

Según datos de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, al cierre de 1996 la producción nacional de prendas de vestir fue de 2 456 millones de dólares, lo cual representó un aumento de 2.55% respecto al año anterior, que fue de 2 292 millones.

El valor total del mercado nacional de la industria ascendió a 2 400 millones de dólares, que significó 5.29% menos respecto a 1995, en que fue de 2 534 millones, debido a la reducción de las importaciones. En efecto, en 1996 éstas ascendieron a 220 513 629 dólares, lo que implicó una reducción de 70.5% respecto a 1995; en tanto las exportaciones cerraron en 277 086 996, 26% más respecto al mismo periodo del año anterior.

Esto significa que la balanza comercial de prendas de vestir, al concluir 1996 fue superavitaria en 56 573 367 dólares. Las exportaciones de maquila en el sector fueron de 2 842 millones de dólares, por lo que el incremento con respecto al año anterior fue de 35%.<sup>56</sup> Sin embargo, no hay que olvidar que ello se debe, en gran medida, al efecto de la subvaluación del peso frente al dólar, y

---

<sup>56</sup> Cfr. Isabel Becerril, "Aumentaron 2.55% las ventas de la industria del vestido", en El Financiero, México, año XVI, núm. 4302, 21 de enero de 1997, p. 20

que este superávit puede convertirse en déficit conforme el peso se sobrevalúe al mantenerse estable su cotización con el propósito de reducir la inflación.

## 5.6 Industria del calzado

También en la industria del calzado se reflejan los cambios en el entorno nacional en que venía operando. Con la entrada de México al GATT, es una de las ramas en que se liberaron las barreras arancelarias; con ello, esta industria nacional comenzó a enfrentarse a la competencia de productos extranjeros, no sólo en su propio mercado interno, sino también a nivel mundial. De acuerdo con algunas estimaciones, el volumen de la producción de la rama de cuero y calzado disminuyó 33.1% de 1988 a mayo de 1994<sup>57</sup>, debido a la apertura comercial y a la sobrevaluación del peso frente al dólar.

La competencia de la industria mexicana del calzado frente a otros países en el mercado internacional es aún incipiente. En México, la etapa de sustitución de importaciones limitó la formación de un sector propiamente exportador, que podría haber surgido de la especialización en algún tipo de calzado destinado a la venta masiva, en lugar de desarrollarse la elaboración de una gran gama de productos, cada uno en pequeña escala.

En nuestro país, la industria del calzado se concentra en tres centros principales de manufactura: Guanajuato, Jalisco y estado de México. Cada uno de ellos tiende a especializarse en un tipo de calzado específico, como se puede ver en el cuadro 17:

---

<sup>57</sup> Isabel Rueda Peiro, "Crisis, reestructuración económica y social elecciones presidenciales en América Latina, 1982-1994: el caso de México", Tesis para obtener el grado de doctora en Estudios Latinoamericanos por la FCPS-UNAM, México. 1996, p. 173.

**CUADRO 17**  
**Tipos de calzado elaborado en tres entidades**

Guanajuato	Jalisco	Estado de México
Calzado para: - Niños - Caballero: vestir, semivestir y casual - Dama: semivestir, casual y colegial - Deportivo piel y sintético - Bota vaquera - Mocasines a mano - Industrial	Calzado para: - Dama: vestir, semivestir y de piso - Niño - Sandalia	Calzado para: - Dama: vestir y de piso - Niño y joven: en inyección y PVC - Deportivo sintético - Industrial

Fuente: Calza avance, año 2, número 20, 1995, León, Guanajuato, México

En la ciudad de León, Guanajuato, existe un centro industrial donde se concentra toda la actividad económica alrededor de la fabricación de calzado, en la cual se integra una parte importante de la cadena productiva. Estas condiciones son muy favorables para la creación de una E I que impulse, entre otras cuestiones, las redes de subcontratación entre las MPYMEs del ramo, pero su éxito dependerá de la forma en que se integre y administre. En nuestra visita a una integradora de esta localidad encontramos que está en proceso de formación, abocándose a la curtiduría e impulsando el reciclaje de desechos y la preservación del medio ambiente. Sin embargo, el administrador señaló que no han refrendado su registro en Secofi porque esto les representa muchos trámites y pérdidas de tiempo sin obtener a cambio mayores beneficios. Por ello tampoco les preocupa denominarse o no integradora. Esto nos revela una situación que percibimos en muchos empresarios: que los apoyos gubernamentales son mucho ruido y pocas nueces.

Como ya se señaló anteriormente, en 1986 se libera la industria del calzado de las barreras arancelarias al ingresar México al GATT. En ese año contaba con 4 875 empresas, de las cuales

73.5% correspondían a la micro, 23% a la pequeña, 2.6% a la mediana y el 0.9% a la grande. Sin embargo, los efectos más negativos sobre esta rama se perciben a partir de 1992, al sobrevaluarse el peso, y luego en 1995, al reducirse el mercado interno. Las más afectadas son las empresas pequeñas y medianas. Véase el cuadro 18.

**CUADRO 18**  
**Variación anual de establecimientos por tamaño de empresa,**  
**en la industria del cuero y el calzado (%).**

Tamaño de empresas	1986	1987	1988	1989	1990	1992	1993	1994	1995
Micro	3.74	13.79	2.67	4.73	13.62	-0.54	-8.08	-2.27	-10.11
Pequeña	2.94	5.98	3.29	1.79	5.85	-7.20	-6.47	-1.38	-17.27
Mediana	-3.03	-3.13	8.87	2.22	7.97	1.85	-4.24	-14.56	-7.41
MPYMES	3.36	11.53	2.95	4.02	11.80	-1.80	-7.68	-2.42	-11.42
Grande	2.27	33.33	8.33	9.23	-1.41	0.00	-16.90	11.86	-6.06
<b>Total</b>	<b>3.35</b>	<b>11.73</b>	<b>3.01</b>	<b>4.08</b>	<b>11.64</b>	<b>-1.78</b>	<b>-7.78</b>	<b>-2.28</b>	<b>-11.36</b>
<b>Total manufacturero</b>	<b>4.92</b>	<b>8.32</b>	<b>2.85</b>	<b>5.91</b>	<b>12.17</b>	<b>0.41</b>	<b>-2.88</b>	<b>-1.38</b>	<b>-5.62</b>

Fuente: SECOFI, Dirección General de Promoción de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas y de Desarrollo Regional.

De acuerdo con los datos de Secofi, durante 1995 esta rama contaba con 5 320 empresas distribuidas de la siguiente forma: micro 78.8%, pequeña 17.8%, mediana 2.3% y grande 1.1%. Así pues, aumentó la proporción de micro más de 5 puntos porcentuales, la de la grande se elevó 0.2%, mientras que la proporción de las empresas pequeñas y medianas disminuyó 5.2 y 0.3 puntos porcentuales, respectivamente.

Pese a que hubo una tendencia favorable de crecimiento del número de establecimientos desde 1985 hasta 1991, a partir de 1992 se registra un decremento significativo del total de empresas. Precisamente este decremento se debió al ingreso exagerado de productos de Asia,

concretamente de China, favorecido por la sobrevaluación del peso aunada a la apertura comercial. Esto propició el cierre de una parte considerable de la industria, ya que de existir 6 781 establecimientos en 1991, para 1995 se redujeron a 5 320 lo que indica que cerraron 1 461.

Durante el periodo de 1986 a 1995 la industria presentó una tasa media de evolución anual negativa únicamente para la pequeña (1.41%) y mediana (0.54%), ya que en la micro no variaron las cifras reportadas al operar de manera tradicional. En general, el número de establecimientos creció de 1985 a 1991 un 43.7% y de 1991 a 1995 decreció un 21.5 por ciento.

La rama de imprenta y editorial, que pertenece a la división IV, aumentó su volumen de producción 9.2% de 1982 a 1988; pero de 1988 a 1994 apenas creció 1.7%. Esto nos indica que es una rama que, aunque no registra números negativos, presenta muy exiguos resultados. Sin embargo, ahí encontramos dos casos de éxito de empresas integradoras, aunque también uno de fracaso.

### **5.7 Algunos casos de empresas integradoras en la industria de la transformación.**

Siguiendo las proporciones de empresas que están operando y de las que no operan en la muestra presentaremos tres que están en la primera situación y seis en la segunda, para extraer algunos datos que, a nuestro juicio, son importantes para entender qué le ha permitido seguir operando o no.

### **5.8 Casos de empresas que están operando bien.**

El primero de los casos de empresas integradoras que parece que funciona bien es la que se encuentra ubicada en la ciudad de Cuernavaca, Mor., que se dedica a la industria de la impresión.

Este grupo surge informalmente con cinco empresarios cuyas edades oscilan alrededor de 35 años, que se conocen al acudir a contratar servicios que eran comunes para sus pequeños negocios. Después mantuvieron estrecha relación entre sí, convinieron en realizar compras en común y trabajar conjuntamente los trabajos urgentes que les demandaban.

En virtud de que las experiencias en grupo funcionaban bastante bien, los cinco empresarios decidieron formar una E I con la finalidad de realizar todo el proceso de impresión en Cuernavaca, y así suplir la parte que realizaban con empresas de la ciudad de México.

La E I se formó con aportaciones que los socios consiguieron, endeudando cada uno a sus empresas. Los principios que rigen esta sociedad son los de honestidad y respeto entre sí y a sus clientes. Se han organizado en función de sus habilidades: uno como técnico, otro como financiero y el otro como publicirrelacionista.

La integradora ha logrado parte de sus objetivos, ya que sus principales clientes son diseñadores y artistas que se caracterizan por su exigencia en tiempo y calidad.

Éste es un ejemplo de que la homogeneidad de las empresas que se asocian es importante, que tal vez es preferible que la integradora se forme con pocos socios que se conozcan entre sí, y además de que de su propia experiencia van surgiendo actividades en común. Es decir, es preferible ir poco a poco, con pasos firmes, realizando actividades y luego ir ampliando el campo de trabajo.

En esta empresa se encuentra una serie de características comunes: edad, iniciativa y disposición a compartir riesgos. Algo muy importante es que los asociados presentaban una estructura financiera sana y que se agruparon atendiendo a las necesidades de las empresas y no se crean expectativas fuera de la realidad.

El segundo caso que parece que funciona bien es el de un grupo de 12 importantes editoriales, que al darse cuenta de que tienen clientes en común decidieron asociarse para establecer un almacén único y desde ahí distribuir conjuntamente su producción.

Lo que los asociados quieren lograr mediante la E I es ser más competitivos y ampliar su mercado reduciendo costos, tiempo y esfuerzo.

Se puede decir que esta E I ha tenido resultados satisfactorios a pesar de que, según señala su administrador, no han encontrado un administrador adecuado para que logre el óptimo funcionamiento de la misma. Su actual administrador, quien es además uno de los socios, expresó tanto su interés por encontrar un administrador capacitado en empresas integradoras como que los funcionarios públicos que promueven esta figura deberían canalizar mayores esfuerzos a la capacitación de personal adecuado. Además, dice que existe competencia entre los empresarios que la integran y que cada uno de los socios desea que las cosas se realicen a su manera, lo cual indica falta de liderazgo y es un elemento que puede entorpecer el desempeño de esta integradora.

Otra de las empresas integradoras que está operando es la que agrupa a herreros de Ciudad Victoria, Tamaulipas. El administrador señaló que a un grupo de 14 herreros de esta localidad, a instancias del gobierno del estado y de Secofi, durante el foro regional de herreros se les convenció de que formaran una E I.

La idea con la cual este grupo la constituyó era que el gobierno les iba a otorgar los apoyos necesarios para exportar sus productos. Sin embargo, en la práctica fue todo lo contrario, pues las autoridades los abandonaron a su suerte. Después vino una etapa de ajustes, diez socios se separaron y los cuatro restantes invitaron a seis nuevos socios, haciendo un total de diez. Estos nuevos socios, que se distinguían como empresarios con gran visión para los negocios, afirmó que se esforzaron en los concursos para obtener contratos en las dependencias gubernamentales, que

nunca lograron. Entonces comprendieron que debían valerse por sí mismos, y aprovechando la creciente demanda de productos forjados, decidieron hacer forja para exportar.

Su primera experiencia fue que sus productos no eran competitivos por su baja calidad, pero contrataron a un maestro muy experimentado para que los capacitara en el oficio. Asimismo, se capacitaron para la presentación del producto y, finalmente, lograron que el gobierno financiara estos cursos. Una vez capacitados y esmerándose en la calidad de los productos, han logrado exportar. Su primer pedido lo están colocando en Houston, Texas, y están decididos a penetrar el mercado de lujo, aunque plantean que para lograrlo requieren de financiamiento.

Sin embargo, estos planteamientos del administrador de la integradora no concuerdan con lo expresado por algunos socios entrevistados, en el sentido de que expresaron su inconformidad con el administrador actual y la forma en que opera, la cual nos sugiere que no existe cohesión entre los socios, requisito imprescindible para el buen funcionamiento de la integradora.

### **5.9 Casos de empresas integradoras que actualmente no operan**

El primer caso se refiere a un grupo de ocho fabricantes de muebles que formaron una E I en el estado de Durango, la cual inició operaciones en marzo de 1995, aunque el proceso de integración había llevado más de un año. Durante tres meses realizó algunas operaciones, pero finalmente se desintegró. Los entrevistados comentaron que fueron dos los problemas principales que los llevan a disolver la integradora: uno, que se asociaron en un mal momento, en meses de aguda crisis económica; y el otro, derivado del anterior, que cuatro de los socios estaban al borde de la quiebra y pretendieron resolver sus problemas a costa de la integradora o, más bien, a costa de los otros socios.

Estos socios cercanos a la quiebra no podían pagar sus respectivas cuotas, las cuales habían acordado en aportar todos parcialmente en especie; sin embargo, si recibían de la integradora la materia prima a crédito, hasta por el 80% del capital. Consecuentemente, la integradora no contaba con liquidez para cubrir los pagos de renta del local y otros gastos de operación, como el 30% del sueldo de un administrador que les había proporcionado el programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra (CIMO), a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Al darse cuenta de que requerían un administrador eficiente, este grupo de muebleros solicitó apoyo a CIMO, y la institución les envió un administrador muy competente en su profesión, pagando además el 70% del respectivo salario. Pero dicho administrador no conocía las particularidades de la actividad específica a la que se dedican los asociados de esta integradora, así que a pesar de que trabajaba mucho no se lograban avances. Este problema, aunado a la crisis y a la insolvencia de algunos de los socios, llevó a que los socios que tenían finanzas sanas y que eran los que sostenían la integradora decidieran disolverla para no ser arrastrados a la ruina por los que estaban al borde de la quiebra.

Los socios de mejor situación económica comentan que la figura de integradora es buena y que les abrió nuevos horizontes. Dos de ellos luego se asociaron y envían su producción a la frontera, a tiendas que tienen clientes del otro lado, de manera que exportan indirectamente. Otro se asoció con un empresario que no formó parte de la integradora y crearon una comercializadora de muebles, y otro más se asoció con otras muebleras y sus productos los distribuyen en seis estados de la República. Así pues, esta integradora, que se creó por iniciativa de los socios, dejó una experiencia útil a aquellos que le dedicaron recursos económicos y esfuerzo personal. Según expresaron ellos mismos, entre otras cosas, les enseñó que es conveniente asociarse con otros

empresarios, pero que hay que escogerlos bien: que tengan objetivos y metas similares, que las finanzas de sus empresas sean sanas, y que es preferible ir paso a paso en las funciones en común.

Un segundo caso lo observamos en un grupo de empresarios de las artes gráficas en Chihuahua, que formaron una E I en noviembre de 1994, partiendo de un problema común: sus pequeñas empresas contaban con cartera vencida y se unieron para solicitar financiamiento y así salvar sus negocios.

Esta integradora operó alrededor de un año y medio, sin que ninguna de las asociadas recibiera beneficios, ya que hubo muchas diferencias entre los socios.

Un empresario que apoyó "incondicionalmente" a la integradora, según sus palabras, afirmó que sigue creyendo en las ventajas de asociarse y que actualmente se encuentra en pláticas con un empresario de Canadá y con otros de Estados Unidos.

Se puede concluir que en el fracaso tanto de la empresa de artes gráficas de Chihuahua como de la de muebles de Durango fue la crisis un factor importante, pero, sobre todo, por el hecho de que los socios que enfrentaban las peores condiciones financieras se asociaron para tratar de solucionar sus problemas a costa de los que estaban en mejores condiciones.

En otros casos, el fracaso de la E I se debió a la forma en que fue constituida y administrada. Por ejemplo, en 1993 se creó la integradora de productores de calzado de San Mateo Atenco, altamente promovida por funcionarios públicos. Constituyó un gran desengaño para los asociados, ya que se crearon grandes expectativas y al no cumplirse las promesas gubernamentales no pudieron alcanzar las metas que se habían planteado.

San Mateo Atenco es un municipio del estado de México cuya actividad primordial es la fabricación de calzado y otros artículos de piel. Ahí existen 800 empresas dedicadas a estas actividades. La mayoría son pequeños talleres que dan ocupación a un promedio de dos a cuatro trabajadores, que generalmente son miembros de una familia y en algunos casos se incorporan una o dos personas ajenas al grupo familiar.

Casi siempre son los propios dueños quienes dirigen su negocio, en forma empírica, puesto que el nivel de escolaridad que impera es el de primaria o alguna carrera técnica. Su producción es artesanal, ya que la mayoría de sus operaciones son en forma manual, y su tecnología se reduce a una o dos máquinas, que no cubren todas las etapas del proceso productivo, teniendo que recurrir a la maquila para lograr la terminación de su producto. Al referirse al monto de sus ventas, los entrevistados mencionaron que casi todos los talleres operan con economías de subsistencia.

En 1993 Secofi acudió con los zapateros para promover la figura de E l y convencieron a un grupo de 12 microempresarios de crear una. Les prometieron, principalmente, incrementar sus ventas y obtener financiamiento para transportes, instalación de una bodega para concentrar materiales y abastecer localmente a los posibles compradores en un solo lugar. Así, en un centro comercial exhibirían sus productos todos los socios y podrían hacerse publicidad conjunta. En fin, trabajar de forma unificada les permitiría abatir costos y ampliar su clientela.

Ya integrados, el administrador solicitó financiamiento a Nafinsa, pero no se los concedieron porque no pudieron presentar el estudio de viabilidad, debido a que la persona de Secofi que los estaba asesorando renunció a su puesto. Además, les exigieron cursos de capacitación, a los cuales no asistieron porque tenían que abandonar sus negocios y dejar de producir. Bancomext los

invitó a una feria en Las Vegas, Nevada, cobrándoles \$5 000.00 por stand, con la facilidad de financiarles el 50% a un año. No participaron porque les pareció muy caro.<sup>58</sup>

En 1995 participaron en la Feria de León, Gto., obteniendo resultados mínimos, porque los anfitriones trataron de marginarlos, considerándolos como competencia.

Al no recibir ningún apoyo, dejaron de aportar sus cuotas y cerraron la integradora.

El caso que representó la experiencia más negativa para sus socios entre las integradoras de nuestra muestra es el de la que se creó agrupando a productores de chamarras de la población de San Miguel Xoxtla, en el estado de Puebla. La principal actividad de Xoxtla es la confección de ropa, que se realiza en múltiples talleres pequeños, principalmente familiares, aunque también existen algunas empresas de mayor tamaño.

Según nos comentó uno de los exsocios entrevistados, desde hace cuatro o cinco años se creó una asociación de comerciantes de la localidad, impulsada por el secretario de Economía del estado de Puebla. Se organizó la primera feria de la chamarra, que fue un gran éxito, y desde entonces se realiza anualmente. Dicho secretario fue quien empezó a promover la E I, pintando un panorama muy prometedor para las personas que se asociaran, al punto que les planteaba que la integración les permitiría convertirse en un consorcio con capacidad de exportar y lograr un futuro de bonanza económica para sus miembros. Asimismo, designó a la persona que fungiría como administrador. Estando Manuel Bartlett en campaña para ocupar la gubernatura de Puebla, los visitó más de una vez y también les habló de todo lo que lograrían mediante la E I.

En estas condiciones se creó la integradora, contando con 52 socios, cada uno de los cuales aportó un millón de viejos pesos (mil de los nuevos) y se comprometió a aportar una máquina de coser y a trabajar en el taller que se crearía para surtir los pedidos de chamarras que se

---

<sup>58</sup> Este tipo de empresarios no son proclives a hacer erogaciones para obtener asesoría o para asistir a ferias y exposiciones.

obtuvieran de grandes tiendas departamentales, sin descuidar sus propios talleres para continuar abasteciendo a sus clientes habituales. Esto significaba un problema, ya que el mercado para las chamarras es estacional, con demanda en los meses de otoño e invierno y es entonces cuando los pequeños productores trabajaban intensamente y venden los productos conforme se elaboran. De tal suerte que si había que surtir en esos meses un pedido de la integradora tenían que dejar a un lado su taller, y si querían conservar sus antiguos clientes no podían asistir a trabajar en el taller de la integradora.

Este taller consistía en tres módulos, cada uno con diez máquinas (aportadas por los socios), que se instalaron en sitios que proporcionaron otros socios. Sin embargo, algunos de los socios iba regularmente a trabajar ahí para cumplir con grandes pedidos que consiguió el administrador, por lo que descuidaron sus propios talleres y perdieron su clientela. Otros, en cambio, no iban a trabajar a los módulos para surtir a sus antiguos clientes. Ante esta situación, el administrador decidió contratar personas que trabajaran en ellos, y a una ingeniera textil para supervisarlas. Esto se convirtió en otro problema, ya que la supervisora era considerada déspota por las trabajadoras y abandonaban el empleo. Además, al ser entrevistada una de estas extrabajadoras, nos comentó que recibían su salario con mucho retraso. El resultado es que no se pudo cumplir con el compromiso de los pedidos.

Finalmente se liquidó la integradora, pero esto no pudo hacerse hasta agosto de 1995, fecha en que los socios lograron que se les condonara un adeudo de más de 150 mil pesos que había contraído la integradora. Además de que no tenían con qué pagar, argumentaban que ellos no habían contraído el adeudo ni administrado el dinero, y que todo eso era responsabilidad del administrador. Así pues, un problema muy serio fue la falta de un proyecto acorde con las condiciones de los socios, problema derivado de la precipitación con que se creó la integradora y de

haberse nombrado como administrador a una persona que no conocía la industria de la confección ni la manera en que mejor podía operar una integradora con socios como los que se agruparon en Xoxtla, y que percibía un salario muy elevado, según comentaron los socios que entrevistamos.

Este caso dejó una experiencia muy amarga a los socios. No sólo les costó dinero y mucho tiempo perdido, sino que también para algunos representó la pérdida de sus clientes, de modo que tuvieron que buscar empleo para sobrevivir. Por fortuna esto fue en 1994 y pudieron colocarse temporalmente en fábricas como la Volkswagen de Puebla, o maquilando para otras fábricas de ropa, para después recuperar sus antiguos clientes.

Los fracasos de Xoxtla y de San Mateo Atenco se deben a la mala e improvisada administración, además de a las falsas expectativas que se crearon entre los socios. No se puede decir que fueron culpa de la crisis, puesto que estas integradoras cerraron antes de que se desencadenara a partir de diciembre de 1994. Algunos de los exsocios comentaron que su gran pecado consistió en permitir que los funcionarios públicos les llenaran de humo la cabeza.

Otro caso es el de la E I de Moreleón, Gto., región cuyas actividades textiles se iniciaron hace 165 años, en 1831, con 35 talleres que se dedicaban a la fabricación de rebozos.

Una de las características que distingue a las prendas producidas en Moreleón es que están fabricadas con tecnología de punta, importada de Italia y Francia, pero en la población existe un problema de desempleo durante seis meses del año porque sus productos son de temporada invernal y se fabrican durante medio año. En busca de soluciones a este problema, en 1992 se asociaron 43 fabricantes del ramo para organizar una exposición permanente de sus productos, mediante la cual promoverían sus ventas a nivel nacional e internacional; en un año y medio obtuvieron resultados exitosos.

Aprovechando esta asociación, Secofi promovió la figura de empresas integradoras, ofreciendo grandes promesas para los empresarios. Éstos creyeron en ella, se entusiasmaron y sustituyeron a la feria por la integradora. Sin embargo, la apertura comercial, aunada a la sobrevaluación del peso mexicano, originó la importación masiva de prendas de tejido de punto, cuyos precios y diseños les quitaban toda oportunidad de competir. Esta situación se agravó por la falta de liquidez, ya que esperaban los apoyos ofrecidos por el gobierno, pero nunca llegaron, y tuvieron que limitar las operaciones que debía realizar la integradora. A esta situación hay que añadir que los miembros de este grupo no han comprendido las ventajas de trabajar en equipo —anota el exadministrador entrevistado— y prefieren trabajar en forma individual y en beneficio propio, llevando todo lo anterior al cierre de la integradora.

Esta experiencia fue muy desalentadora para la población, porque no pudieron seguir adelante con la feria permanente y no se logró que cuajara la EI. Las causas de este fracaso son varias: la masiva importación como consecuencia de la apertura comercial y la sobrevaluación del peso, el que no se hicieron realidad los apoyos gubernamentales que les ofrecieron al promover la integración y, finalmente, el poco interés de los socios por trabajar en equipo. En este caso pensamos que también faltó liderazgo al administrador para impulsar el trabajo en equipo y buscar alternativas.

Pese a los resultados, en esta localidad existe un grupo familiar que posee gran parte de la producción de prendas de punto, formó una sociedad anónima con el propósito de exportar, y parece que ya están logrando su propósito.

Un caso de EI que nunca realizó operaciones a pesar de que estuvo fuertemente impulsada y promovida por funcionarios de Secofi es la de fabricantes de partes de calzado: suelas, tacones,

plantillas, etc., en la que se asociaron 16 empresas de diferentes tamaños con la finalidad de establecerse en un mismo sitio y aprovechar los beneficios que se les ofrecían como E I.

Remodelaron las instalaciones de uno de los asociados y compraron un terreno que no pudieron salvar por la crisis económica, y esto los condujo a cerrar sus negocios sin ver operar a la integradora.

Finalmente anotaremos uno de los casos de empresas integradoras que no se han liquidado pero tampoco han podido funcionar como tales, porque nos parece interesante. Se trata de una E I formada por un grupo de costureras propietarias de pequeños talleres. La administradora señaló que ponen todo su esfuerzo para mejorar la calidad y obtener contratos para surtir al IMSS y a otras dependencias gubernamentales, y que también tienen como meta la subcontratación de parte de grandes empresas nacionales o extranjeras, pero que no han logrado ningún contrato. Señala que son demasiadas las exigencias y muchos los trámites.

Nosotros pensamos que, ciertamente, las grandes empresas exportadoras, mexicanas y extranjeras, para otorgar contratos exigen determinada calidad, capacidad en cuanto a volumen de producción y plazos de entrega, y es difícil para muchas pequeñas y micro empresas cumplir con esas exigencias .

Las entrevistadas se quejan de falta de apoyos gubernamentales y de que las dependencias públicas no las consideran al otorgar contratos, y sienten que después de que se crea la integradora las dependencias encargadas de promoverlas las abandonan a su suerte. Esta impresión la hemos percibido frecuentemente, además de que, en ocasiones, los contratos del gobierno se logran cuando se tienen amigos, según hemos visto en varios ejemplos. A pesar de que hasta la fecha no han logrado ningún contrato, el entusiasmo de estas microempresarias continúa sin desmayar, según dicen, y continuará hasta ver realizado su objetivo.

### 5.10 Casos de Empresas Artesanales

Otro caso es el que se vive en un municipio del estado de Querétaro. Aquí se encuentran instaladas empresas de gran tamaño, que se dedican a la elaboración de balones de foot ball. Estas empresas gozan de un buen prestigio y reconocimiento en nuestro país por la calidad de sus productos, los cuales generan una gran demanda. Esta situación de oportunidad provocó que los dirigentes de estas empresas ocuparan a los habitantes de la región con trabajos de maquila sin comprometerse con ninguna relación laboral formal y pagan muy barato la mano de obra.

Algunos trabajadores han tratado de independizarse, abriendo sus propios talleres, encontrándose con grandes problemas, como el de no poder cumplir con sus pocos pedidos por falta de liquidez y en otras ocasiones el de no tener un mercado seguro.

La población de este lugar se caracteriza por ser campesinos con tierras de cultivo temporal, que les permite dedicarse a la producción de balones en los meses en que no existe actividad agrícola. Esta actividad manufacturera, en este medio rural, la toman como faena complementaria puesto que para ellos lo más importante es la agricultura; sin embargo, les permite allegarse de recursos monetarios, que impacta de manera importante la estabilidad de sus ingresos y el arraigo de la población en su lugar de origen.

En 1995 funcionarios del gobierno de Querétaro entusiasmaron a un grupo de 12 micro-productores de balones de foot ball profesional, a que formarían una Empresa Integradora, prometiéndoles asesorarles y apoyarles en su ideal de comercializar sus productos sin intermediarios, abrir nuevos mercados en el territorio nacional y tener acceso a créditos.

Los socios son pequeños productores con "tecnología" de tipo artesanal, que incorpora al proceso productivo mano de obra familiar. Esta incorporación suele llevarse a cabo desde la niñez, razón por la cual se adquieren gran destreza para el trabajo desde temprana edad. En momentos de alta

demanda del producto, los asociados llevan a cabo la subcontratación de jóvenes y mujeres del mismo poblado, para abastecer los pedidos que rebasan su capacidad de producción, con la salvedad de que siguen actuando independientemente.

En relación a la empresa integradora se puede decir que la han dejado al margen, a pesar de que existe el director general de la misma, quien al ser entrevistado mencionó que la empresa integradora ha cubierto el 30% de los objetivos para la cual fue creada; sin embargo, los asociados coincidieron en señalar que la integradora de hecho no ha funcionado, puesto que no cuenta con una organización empresarial, carecen de oficina, mobiliario, equipo, etc. La relación entre los socios y la integradora es nula o informal.

Los socios siguen viviendo los problemas que a través de la EI querían evitar; la comercialización sigue siendo el "cuello de botella", el intermediarismo se da a diario y el funcionamiento nulo.

Los socios de la EI, desilusionados siguen en espera de recibir el apoyo y la asesoría prometidos por cuatro instituciones como: SECOFI, CONEI, FIRA y DEGA, para que puedan incorporar mejores tecnologías, introducción de procesos automatizados, aumentar su volumen de producción y consolidar a la integradora.

En el municipio de Pedro Escobedo, Querétaro se entrevistó a una EI constituida por un grupo de 22 microempresarios de pequeños talleres - artesanales, que se dedican a esculpir productos de cantera que se utilizan principalmente en la construcción y decoración de edificios, casas y jardines.

A instancias del gobierno de Querétaro en 1992 se asociaron para formar una Empresa Integradora con la finalidad de aumentar el volumen de sus ventas y consolidar la comercialización de sus productos. Los socios se dedican principalmente a las labores agrícolas y como una

actividad complementaria a la labor artesanal, que les permite allegarse de recursos financieros para cubrir el sostén familiar.

Los ingresos que suelen obtener por las tareas artesanales, en muchos de los casos han sido muy redituables, hasta el grado de cambiar por completo las labores agrícolas por la apertura de un taller artesanal.

Sus productos, tanto de decoración como partes arquitectónicas, en varias ocasiones gozan de gran demanda, surgiendo compromisos hasta por tres años. Para cumplir con los pedidos solicitados se apoyan en la subcontratación de la población local.

Esta El parece que no funciona como tal; puesto que los problemas que pensaban evitar asociándose, siguieron vigentes, sin que se haya hecho nada para resolverlos; mientras los asociados siguen trabajando según sus condiciones, recursos y costumbres. Muchos de ellos han incorporado maquinaria y herramientas que les ha permitido aumentar la producción y otros siguen trabajando de manera artesanal, casi manual.

A pesar de que no existe un líder que los guíe y organice, el grupo se ha organizado en forma empírica, estableciendo una división del trabajo según la especialización que los distinga. Los grupos según su especialización son: los productores de esculturas, los cuales requieren un elevado nivel de destreza y un mínimo de herramienta; los productores de partes decorativas de casas, edificios y jardines como son las fuentes, losetas, acabados, etc.; y los productores de partes arquitectónicas que requieren maquinaria sofisticada para la producción de columnas, arcos, bloques, etc.

Uno de los principales problemas al que se enfrenta este grupo de asociados es la intermediación, que merma las ganancias potenciales; a pesar de que ocupan diversos canales de comercialización, hay quienes venden en la región donde se produce; otros entregan sus productos

a las casas constructoras o a casas de materiales de construcción, y otros establecen contratos a largo plazo con arquitectos así como con intermediarios internacionales principalmente con E.U.

Esta El cuenta con elementos que con facilidad la llevan a recibir los beneficios que otorga esta figura asociativa. Los elementos que pudieran ser los más significativos para el buen logro son: que las empresas asociadas tienen una estructura financiera sana y la vocación productiva que existe en la región. Existe también un elemento urgente a cubrir que es el contar con un líder que los guíe y organice en su actividad.

En el estado de Oaxaca se visitó a los socios de una empresa integradora que estaba luchando por sobrevivir: la integradora de oro y plata de Oaxaca, que es la primera empresa integradora que se creó en dicho estado, agrupando a orfebres. Se creó con 17 socios, atendiendo a la promoción gubernamental que les ofrecía grandes apoyos para lograr condiciones de producción y venta que les permitirían un futuro de bonanza. Estos apoyos no se hicieron realidad y hoy sólo quedan 5 socios. Su problema es que no cuentan con financiamiento para comprar el oro y la plata para elaborar las joyas y les falta asesoría para comercializarlas. Viven al día. Compran el metal con el producto de la venta anterior, pero no se dan por vencidos y piensan que con algunos apoyos podrían mejorar sus condiciones económicas y agrupar a otros orfebres. El principal problema que perciben es la falta de financiamiento y los altos intereses; pero también señalan que necesitan capacitación de personal para administrar la El, pero que sólo lo podrían pagar si fueran muchos socios. 60% de sus socios tienen problemas de cartera vencida.

La integradora Grupo Alta Tecnología Ecocurtidora, S.A. de C.V. se dedica a asociar tenerías y curtidurías, ubicada en la ciudad de León, Gto., cuenta con un grupo de empresa que no han iniciado a laborar como empresa integradora porque están por terminar el local donde va a funcionar; sus expectativas son de gran alcance, puesto que es un grupo fuerte, que tiene como

objetivo mejorar los procesos en tiempo, calidad, costo y sobre todo evitar los daños ecológicos en especial la contaminación del agua.

El administrador se caracteriza por ser un hombre joven de 35 años, emprendedor y dinámico, Ing. Químico de profesión, con maestría en administración que esta muy comprometido con el proyecto de surtir gran parte de la industria del caizado en nuestro país. Comentó el Ing. León que en realidad el grupo ya formado no ha ocupado los beneficios que pudieran obtener de una integradora. Sin embargo su registro se encuentra vencido, que su intensión era renovarlo pero en virtud de sus excesivos requerimientos que están pidiendo, los asociados están pensando renovarlo, porque el ritmo de trabajo para consolidar al grupo es muy intenso e importante, y considera que si se dedica a preparar todos los documentos que piden nuevamente como los estados financieros y el plan de negocios perdería por lo menos una semana, al reflexionar esta situación piensa que en verdad las autoridades no conocen el trabajo y problemas de los pequeños empresarios y por esa razón no puede apoyarlos.

## CONCLUSIONES.

Según los resultados de este trabajo se puede concluir que en el sector de la industria de la transformación se presentan las mayores dificultades para su integración. Según datos de la encuesta el 67% de las empresas integradoras (12) del sector manufacturero no están operando. Solamente 6 empresas, o sea el 33% se encuentran operando. Por otra parte es importante hacer notar, que de esas 6 sólo una funciona en forma eficiente, 3 han disminuido operaciones y dos funcionan en forma deficiente.

Tratando de explicar estos resultados, se puede pensar que se deben a la crisis que afecto a la mayoría de las empresas y principalmente a la MPYMEs. Sin embargo, el trabajo de campo reveló que muchas empresas integradoras dejaron de operar antes de diciembre de 1994, y que algunas ni siquiera llegaron a hacerlo. Además, no hay que olvidar que algunas de estas empresas se endeudaron esperando un futuro de crecimiento y bonanza como el que plantearon y defendieron los altos funcionarios públicos, y al momento de desencadenarse la crisis y aumentar las tasas de interés se agravaron los problemas financieros de muchas MPYMEs.

Sin embargo considero que una conclusión muy importante es la necesidad de que la MPYMEs se asocien para que puedan no sólo permanecer sino consolidarse, y sobre todo que unidas puedan ser más competitivas.

Con respecto a los servicios más frecuentemente prestados por las empresas integradoras de la industria de la transformación, han sido fundamentalmente los de comercialización, compras y

capacitación, así como administrativos, fiscales, contables, informáticos y jurídicos. Es importante hacer notar que estos servicios en las MPYMEs de la industria de la transformación requiere de servicios tecnológicos, de mejoras de calidad, diseños de producto, de aprovechamiento de residuos industriales y preservación del medio ambiente para elevar su eficiencia y productividad y, por tanto consolidar su posición en el mercado interno y para acceder a los mercados de exportación.

Un obstáculo relevante para la integración es la falta de personal para administrar a las Empresas Integradoras, la débil tradición asociativa de los empresarios mexicanos entre quienes prevalece el individualismo, la falta de un plan de trabajo para desarrollar sus actividades, la resistencia a trabajar en equipo y compartir oportunidades y riesgos, sobresaliendo también la escasa cultura empresarial. Considero que las empresas integradoras no deben crearse sin una planeación a largo plazo.

Las empresas integradoras de la industria de la transformación que dejaron de operar o que nunca operaron, según los entrevistados, tuvieron este desempeño debido a la forma en que el gobierno promovió el decreto, prometiéndole falsas expectativas sobre los logros y beneficios que obtendrían al integrarse dicho modelo, a la falta de apoyos reales, a la falta de información de muchos funcionarios de las dependencias públicas relacionadas con las integradoras.

De las experiencias de campo se deriva que la proporción de empresas integradoras de la industria de la transformación que funcionan es mayor en las que se crearon por iniciativa de los socios y atendiendo sus necesidades de primer orden, que en aquellas impulsadas por funcionarios públicos.

Son necesarios la promoción y apoyos del gobierno para que las empresas funcionen bien, la iniciativa de su creación debe provenir de los socios y los servicios que otorguen deben responder a sus principales necesidades. Crear falsas expectativas condujo a muchos empresarios al cierre de sus pequeños talleres, como se mostró en el capítulo V.

En la mayoría de las empresas integradoras de la industria de transformación que forman parte de la muestra, no se encontró la presencia de un líder, en el sentido de que promueva la cohesión entre los socios y su activa participación en la toma de decisiones. Considero que la presencia del liderazgo en las empresas integradoras es un factor de primera necesidad para que la integradora logre los objetivos para las que fue creada. Y además es conveniente que se asocien empresarios con experiencias asociativas previas, y que la estructura financiera de sus empresas sea sana.

La estabilidad macroeconómica y el crecimiento de la demanda interna son indispensables para estimular las inversiones productivas y el fortalecimiento de las empresas dedicadas a las actividades de la industria de la transformación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anzola R. Sérvulo. "Administración de pequeñas empresas", México Mc Graw Hill 1993 pp. 297.
- Asociación Lombardia Consorcios de Exportación. Italia. Banca Regional Europea. Milano.
- Calva José Luis. El modelo neoliberal mexicano. México Juan Pablos Editor, 1995 pp.22
- Cámara Nacional de la Industria de la Información, "La nueva política industrial". Propuesta, México, Canacintra, 1994.
- Citterio Marco. "La alianza para la exportación; una solución para las pequeñas y medianas empresas" Modelo Italiano 1995.
- Diario Oficial de la Federación, 7 de mayo 1993.
- De la Cerda José, Nuñez Francisco, "La administración en desarrollo". México, Edit. Xochete. pp. 424.
- Escamilla Gloria. Manual de Metodología y Técnica. Bibliografía México U.N.A.M. 1988.
- Experiencias de desarrollo de la nueva pequeña y mediana empresa. Comercio Exterior. Banco de Comercio Exterior Vol. 43 No. 6 junio 1993.

- Fiorella Ferrario, Guarte G. Lombardía región de Europa, Milano, Italia.
- Flores Becerril Ma. Elena. "Creación y Promoción de Empresas". Contaduría y Administración. Investigaciones de la F.C.A.- U.N.A.M. México Nueva Epoca No. 178 julio-septiembre 1995 pp. 45-48.
- Hernández S. Roberto, Carlos Fernández, Pilar Bautista. "Metodología de Investigación". México. Mc Graw Hill 1991 pp. 505.
- Kast Fremonte, Rosengnerg. Administración de la Organización. México. Mc Graw Hill. 1988 pp. 754
- López Miguel. Normas Técnicas y de estilo para el Trabajo Económico. UNAM. México 1995.
- Nissen Eduardo. Empresas Integradas: una oportunidad desaprovechada. Ejecutorio de Finanzas. México. año XXV. num 5. 1996. pp 32-38.
- Programas de Apoyo a Empresas Integradas. Mercado de valores. Num 11. 1995. pp 6-13.
- Programas para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana. México. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. 1991-1994.

- Rodríguez V. Joaquín. Como administrar pequeñas y mediana empresas. México. Edición Contables y Administrativas. pp 275
- Rodríguez V. Joaquín. Organización Administrativa y Contable de la empresa. México. Edit Forgeal.
- Robbins, Stefahen p. Administración. Teoría y práctica. México . Precanlice Hall 1994 pp 697
- Rueda P. Isabel, coord. Las empresas integradas a México. México. Siglo XXI editors 1997.
- Rueda P. Isabel, Nadima Simón y María Elena Flores. "Las micro, pequeña y medianas empresas y el proyecto gubernamental de empresas integradoras" en Problemas del desarrollo. México, Instituto de Investigaciones Económicas UNAM, núm 111, octubre-diciembre de 1997.
- Rueda P. Isabel. Crisis, reestructuración económica y social y elecciones presidenciales en América Latina 1982-1994: el caso de México. Tesis para obtener el grado de doctora en Estudios Latinoamericanos, presentadas en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1996, pp. 326.
- Ruiz Díaz Clemente, Kagami M. Potencial tecnológica de la micro y pequeña empresa en México. Nacional. Serie Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa. No 5.
- Souza Vidal Alejandro. "El entorno económico y financiero de México y las PyMES". México, Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) - Organización Internacional d de Trabajo (OIT), 1997, pp. 22-23.
- Spencer H Garten . Guía para la pequeña empresa: tenderán a una economía global. México. Edición Germika

- Scott, Richard: Organizations: rational, natural, and open systems. New Jersey, Prentice hall, Englewood Cliffs, 1987.
- Rivera R Miguel A. Arón Estela. Pequeña empresa y modernización : analogías dos dimensiones. México. Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. Cuernavaca Mor.1994 pp. 263.
- Lo que usted desea solo sobre empresas integradas. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. julio 1995, julio y agosto de 1996.

**a n e x o s**

## **DECRETO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS**

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-  
Presidencia de la República.

CARLOS SALINAS DE GORTARI. Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que al Ejecutivo Federal confiere la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en los artículos 31 y 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y 2o. y 5o. de la Ley Orgánica de Nacional Financiera, y

### **CONSIDERANDO**

Que el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 señala entre sus objetivos, que el mejoramiento productivo de las estructuras económicas nacionales debe adaptarse a las nuevas modalidades de integración y competencia internacional;

Que el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994, plantea la necesidad de propiciar un desarrollo industrial más equilibrado promoviendo la utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos y, con ello, contribuir a incrementar el bienestar de los consumidores;

Que se impulsará la modernización de las formas tradicionales de producción de las empresas micro, pequeñas y medianas y se brindará especial atención a los programas de organización interempresarial que faciliten el trabajo en equipo e incrementen su capacidad de negociación en los mercados;

Que el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, propone como línea de acción, la organización interempresarial para la formación de empresas integradoras de industrias micro, pequeñas y medianas en ramas y regiones con potencial exportador; reconoce además que uno de los problemas de dichas empresas es su limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala productiva, así como de los bajos niveles de organización y gestión;

Que dentro de los objetivos de este último Programa está el fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño, mediante cambios cualitativos en la forma de compra, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación;

Que en el marco de la internacionalización de la economía, la estrategia se orienta a mejorar las escalas de producción mediante la organización interempresarial; lo que facilitara el acceso de la tecnología y propiciará la inserción de las empresas en el mercado exterior;

Que con el fin de apoyar la modernización de la actividad productiva de las empresas de subsector y de mejorar su capacidad de negociación en los diferentes mercados, se fomentarán formas asociativas para la producción bajo diversas modalidades, cada una de ellas responderá a objetivos y necesidades concretas; sin que ello signifique afectar la autonomía de las empresas;

Que se requiere impulsar la formación de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana como una forma para eficientar su organización y su competitividad, ha tenido a bien expedir el siguiente

#### **DECRETO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS**

**ARTÍCULO 1o.-** El presente Decreto tiene por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, cuyo propósito sea realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional.

**ARTICULO 2o.-** El Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo, y en concentración con los organismos empresariales, fomentará la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras.

**ARTICULO 3o.-** Las empresas que deseen hacerse acreedoras a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, el cual estará a cargo de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.

**ARTICULO 4o.-** Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, las empresas integradoras deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I.- Tener personalidad jurídica propia y que su objeto social preponderante sea la presentación de servicios especializados de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas integradoras;

II.- Constituirse, con las empresas integradoras, mediante la adquisición, por partes de éstas, de acciones o partes sociales. Las empresas integradoras deberán, además, ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora;

III.- No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradoras;

IV.- Tener una cobertura nacional, o bien circunscribirse a un renglón, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios;

V.- Únicamente percibir ingresos por concepto de cuotas y prestación de servicios;

VI.- Que la administración y prestación de sus servicios lo realice personal calificado ajeno a las empresas asociadas;

VII.- Proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados;

a) Tecnológicos, cuyo objetivo será facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como

de personal calificado, entre otros, para elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas;

b) Promoción y comercialización, con el propósito de incrementar y diversificar la participación de las empresas integradas en los mercados interno y de exportación, así como para abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones;

c) Diseño, que contribuya a la diferenciación de los productos de las empresas integradas, para mejorar su competitividad, igualmente, el desarrollo y aplicación de innovaciones y elementos de originalidad que impriman a los productos características peculiares y propias;

d) Subcontratación de productos y procesos industriales, con el fin de complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y, en consecuencia, una mayor competitividad.

e) Promover la obtención de financiamiento en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de productos y procesos, equipamiento y modernización de las empresas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total y de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad;

f) Actividades en común, que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas asociadas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, y

g) Otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial y capacitación de la mano de obra.

En el caso de Uniones de Crédito, prestar por lo menos dos de los servicios señalados en la fracción anterior.

**ARTÍCULO 5o.-** Las empresas integradoras se podrán acoger al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece el Título II-A de la Ley del Impuesto sobre la Renta y a las reglas de carácter general que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por un periodo de cinco años, a partir del inicio de sus operaciones, siempre que los ingresos propios de su actividad no rebasen el factor que resulte de multiplicar quinientos mil nuevos pesos por el número de socios, sin que esta cantidad exceda de diez millones de nuevos pesos, en el ejercicio.

**ARTÍCULO 6o.-** La banca de desarrollo diseñará programas especiales de apoyo para las empresas integradoras.

Nacional Financiera, S.N.C., apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la empresa integradora; asimismo, otorgará a los intermediarios financieros garantías complementarias a las ofrecidas por las propias empresas integradoras y/o socios.

**ARTÍCULO 7o.-** Con el objeto de facilitar la creación de empresas integradoras, se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos, para lo cual:

I.- Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán adoptar mecanismos de apoyo en la esfera de sus competencias, y

II.- El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, promoverá convenios y acuerdos con los gobiernos de las entidades federativas en los que se establezcan apoyos y facilidades administrativas que fomenten y agilicen su establecimiento y desarrollo.

**ARTÍCULO 8o.-** Las empresas integradoras podrán realizar los trámites y gestiones de sus socios a través de la Ventanilla Única de Gestión y de los centros NAFIN para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

#### **TRANSITORIO**

ÚNICO.- El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de mayo de 1993.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los seis días del mes de mayo de mil novecientos noventa y tres.- **Carlos Salinas de Gortari.**  
Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, **Pedro Aspe.**- Rúbrica.- El Secretario de Comercio y Fomento Industrial, **Jaime Serra Puche.**- Rúbrica.

**DECRETO QUE MODIFICA AL DIVERSO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
INTEGRADORAS**

**CONSIDERANDO**

Que el Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993, ha sido un instrumento eficaz en la eliminación de obstáculos administrativos en favor de ese sector empresarial;

Que el esquema de integración de empresas persigue la eficiencia en el proceso de producción de integración horizontal, con el objeto de obtener bienes y servicios de calidad y precio competitivo, lo que favorece la concurrencia al mercado de exportación;

Que frente a la competencia creciente es conveniente dar flexibilidad operativa a las empresas integradoras a efecto de que puedan comprar y vender por cuenta de sus asociadas, con lo que lograrán una mejor posición negociadora en el mercado;

Que resulta importante obtener el rendimiento máximo de la capacidad productiva que aglutina la sociedad por lo que es conveniente permitir que la empresa integradora comercialice una proporción de sus bienes y servicios entre terceros, y

Que la empresa integradora enfrenta retos y oportunidades por lo que esta figura requiere actualizarse en su operación y recibir facilidades administrativas, ha tenido a bien expedir el siguiente:

**DECRETO QUE MODIFICA AL DIVERSO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
INTEGRADORAS**

**ARTÍCULO PRIMERO.-** Se reforman los artículos 4o., fracciones I, II, V, VI, VII incisos b, f y g; 5o.; 6o.; y 7o. primer párrafo, y se adicionan el inciso h) a la fracción VII del artículo 4o., y un último párrafo del artículo 7o., del Decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de mayo de 1993, para quedar como sigue:

**ARTÍCULO 1o.-** El presente Decreto tiene por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, cuyo propósito sea realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional;

**ARTÍCULO 2o.-** El Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo y, en concertación con los organismos empresariales, fomentará la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras;

**ARTÍCULO 3o.-** Las empresas que deseen hacerse acreedoras a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, el cual estará a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial;

**ARTÍCULO 4o.-** Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, las empresas integradoras deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I.- Tener personalidad jurídica propia, que su objeto social preponderante consista en la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integradora, y que su capital social no sea inferior a cincuenta mil nuevos pesos;

II.- Constituirse, con las empresas integradoras, mediante la adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales. La participación de cada una de las empresas integradas no podrá exceder de 30 por ciento del capital social de la empresa integradora. Las empresas integradas deberán, además, ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que preste la integradora con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas;

Podrán participar el capital de las empresas integradoras las instituciones de banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y, en general, cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de las empresas integradas represente por lo menos un 75% del capital social de la integradora;

III.- No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradoras;

IV.- Tener una cobertura nacional, o bien, circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios;

V.- Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales;

VI. - Presentar proyecto de viabilidad económico - financiero en que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas;

VII.- Proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados:

a) Tecnológicos, cuyo objetivo será facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, entre otros, para elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas;

b) Promoción y comercialización de los productos y servicios de las empresas integradas, con el propósito de incrementar y diversificar su participación en los mercados internos y de exportación, así como para abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones;

c) Diseño, que contribuya a la diferenciación de los productos de las empresas integradas, para mejorar su competitividad. Igualmente, el desarrollo y aplicación de innovaciones y elementos de originalidad que impriman a los productos características peculiares y propias;

d) Subcontratación de productos y procesos industriales, con el fin de complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y, en consecuencia, una mayor competitividad;

e) Promover la obtención de financiamiento en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de productos y procesos, equipamiento y modernización de las empresas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad;

f) Actividades en común, que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas integradas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega;

g) Fomentar el aprovechamiento de residuos industriales, con el propósito de utilizar los materiales susceptibles de reciclaje y contribuir a la preservación del medio ambiente y

h) Otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, como son los de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial, capacitación de la mano de obra, mandos medios y gerencial.

En el caso de Uniones de Crédito, prestar por lo menos dos de los servicios señalados en la Fracción anterior.

**ARTICULO 5o.** - Las empresas integradoras podrán acogerse, al Régimen Simplificado de las Persona Morales que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, por un periodo de diez años, y a la Resolución que otorga facilidades administrativas a los contribuyentes que en la misma se señalan, a partir del inicio de sus operaciones;

De acogerse a las facilidades fiscales antes citadas, podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, cumpliendo con los requisitos que, mediante reglas de carácter general, emita la SHCP.

**ARTICULO 6o.**- La banca de desarrollo promoverá el esquema de integración, para lo cual deberá establecer programas específicos de apoyo para las empresas integradoras, así como para sus asociadas, mediante créditos, garantías o capital de riesgo. Asimismo, apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de los intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la empresa integradora;

**ARTICULO 7o.**- Con el objeto de facilitar la creación y desarrollo de las empresas integradoras, se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos, para lo cual:

I.- Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán adoptar mecanismos de apoyo en la esfera de sus competencias, y

II.- El Ejecutivo federal, por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, promoverá convenios y acuerdos con los gobiernos de las entidades federativas en los que se establezcan apoyos y facilidades administrativas que fomenten y agilicen su establecimiento y desarrollo;

Las empresas integradoras que suscriban los programas de empresas altamente exportadoras, de empresas maquiladoras de exportación, de importación temporal para producir artículos de exportación, o de empresas de comercio exterior, recibirán las facilidades derivadas de dichos programas, siempre y cuando cumplan con los requisitos que los mismos señalen;

**ARTICULO 8o.-** Las empresas integradoras podrán realizar los trámites y gestiones de sus socios a través de la Ventanilla Unica de Gestión y de los Centros NAFIN para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

#### **TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

**SEGUNDO.-** Las empresas integradoras que se hayan constituido de conformidad con las disposiciones establecidas en el Decreto publicado en el DOF del 7 de mayo de 1993, y deseen acogerse a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán cumplir con lo previsto en el artículo 4o. del presente Decreto, a más tardar el 31 de diciembre de 1995; en tanto deberán continuar cumpliendo con lo previsto por el decreto de 7 de mayo de 1993.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

#### PRESENTACION DEL ENCUESTADOR CON LA PERSONA A ENTREVISTAR

1. Un equipo de académicos del Instituto de Investigaciones Económicas y de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), estamos realizando una investigación sobre los problemas que sufren las micro, pequeñas y medianas empresas y las posibles formas de enfrentarlos, contando con la colaboración de académicos de las universidades de algunos estados.

2. Con este propósito estamos haciendo una encuesta a los administradores de una muestra representativa de las empresas integradoras registradas en SECOFI, así como a una muestra, también representativa, de sus empresas asociadas, con el objeto de conocer qué elementos han permitido a algunas empresas integradoras mejorar la competitividad de sus asociadas, qué cuestiones han conducido a que otras no hayan logrado los propósitos para los que se crearon. Nuestro propósito es formular algunas propuestas para mejorar el funcionamiento de esta figura asociativa, que redunden en la consolidación y crecimiento de las empresas asociadas, recogiendo sus opiniones.

3. Los datos personales que se piden sólo tienen la intención de saber a quién dirigirnos en caso de requerir mayor información o precisión en un futuro, pero no aparecerán en los resultados de la encuesta ni se proporcionarán a personas ajenas a nuestro equipo de investigación.

Pensamos que las primeras beneficiadas con los resultados de esta investigación serán las empresas integradoras y sus asociadas. Por ello, le pedimos su colaboración proporcionándonos los datos que se contienen en este cuestionario y, en su caso, hacernos sugerencias.

Cuando tengamos procesados y analizados los datos de la encuesta se los haremos llegar.

Muchas gracias.

Mtra. Isabel Rueda Peiro  
Investigadora titular del  
Instituto de Investigaciones  
Económicas-UNAM

Coordinadoras del Proyecto

Dra. Nadima Simón Domínguez  
Investigadora titular de la  
Facultad de Contaduría y  
Administración-UNAM

**CUESTIONARIO DE EVALUACION  
DE EMPRESAS INTEGRADORAS**

1. Nombre o razón social: \_\_\_\_\_
2. Domicilio: \_\_\_\_\_  

(calle)	(No.)	(colonia)
(C.P.)	(Deleg. o municipio)	(Entidad Federativa)
3. Nombre del Director General o Administrador: \_\_\_\_\_
4. Grado máximo de estudios del Administrador o Director General.  

Educación básica	( )	Carrera Técnica	( )
Estudios de Licenciatura	( )	Maestría o Doctorado	( )
Otros	( )		

 Señale: \_\_\_\_\_
5. Fecha de constitución de la empresa integradora: \_\_\_\_\_
6. Fecha de inicio de sus operaciones: \_\_\_\_\_
7. Actividad preponderante de las empresas integradas: \_\_\_\_\_
8. En orden de importancia señale los servicios que ha ofrecido la empresa integradora, y marque con una X según su opinión, el grado en que se han beneficiado los socios:

Servicios:	Ofrecidos por la integradora:	Beneficios proporcionados a los socios				
		Ninguno	Muy pocos	Pocos	Muchos	Muchísimos
-Tecnológicos	( )	1	2	3	4	5
-Promoción y comercialización	( )	1	2	3	4	5
-Diseño	( )	1	2	3	4	5
-Subcontratación	( )	1	2	3	4	5
-Financiamiento	( )	1	2	3	4	5
-Aprovechamiento residuos industriales	( )	1	2	3	4	5
-Capacitación	( )	1	2	3	4	5
-Gestiones de trámites	( )	1	2	3	4	5
-Servicios legales	( )	1	2	3	4	5
-Servicios informáticos	( )	1	2	3	4	5
-Servicios de publicidad	( )	1	2	3	4	5
-Servicios administrativos	( )	1	2	3	4	5
-Producción	( )	1	2	3	4	5
-Promoción y asesoría para exportar	( )	1	2	3	4	5
-Asesoría para importaciones	( )	1	2	3	4	5
-Preservación del medio ambiente	( )	1	2	3	4	5
-Otros	( )	1	2	3	4	5

Especifique: \_\_\_\_\_

9. Señale en orden de importancia, las actividades en común que se han realizado a través de la empresa integradora y marque con una X según su opinión, el grado en que se han beneficiado los socios.

Actividades en común:	Beneficios proporcionados a los socios					
	Ninguno	Muy pocos	Pocos	Muchos	Muchísimos	
-Venta de la producción por cuenta de los socios.	( )	1	2	3	4	5
-Promueve la colocación de ofertas consolidadas.	( )	1	2	3	4	5
-Adquiere materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega.	( )	1	2	3	4	5
-Adquiere tecnología y asistencia técnica.	( )	1	2	3	4	5
-Apoya la renovación e innovación de maquinaria y equipo.	( )	1	2	3	4	5
-Brinda capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.	( )	1	2	3	4	5
-Implanta programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.	( )	1	2	3	4	5
-Asesoría para el aprovechamiento de residuos industriales.	( )	1	2	3	4	5
-Asesoría para la preservación del medio ambiente.	( )	1	2	3	4	5
-Servicios administrativos, fiscales, informáticos, contables y jurídicos.	( )	1	2	3	4	5
-Elaboración de estudios para obtener créditos.	( )	1	2	3	4	5

10. Señale con una X, la opción que mejor refleje la operación de la empresa integradora:

- a) La empresa se encuentra funcionando bien ( )
- b) La empresa funciona bien, pero ha disminuido sus operaciones ( )
- c) La empresa funciona, pero en forma deficiente ( )
- d) Actualmente no opera, pero ha realizado algunas operaciones ( )
- e) Nunca ha podido operar ( )

11. Señale con una X quién fue el principal impulsor de la empresa integradora:

- Alguno(s) de los futuros socios ( )
- Algun(os) funcionario(s) públicos ( )
- Algun(os) empresario(s) ajeno(s) a las empresas que luego se asociaron ( )
- Otro ( )

Señale: \_\_\_\_\_

12. Señale cuáles fueron los principales motivos para crear la empresa integradora: \_\_\_\_\_

13. Según su opinión, mencione en qué porcentaje la empresa integradora ha logrado los objetivos para los que fue creada: \_\_\_\_\_ %

14. ¿Qué tiempo dedica el Administrador o Director General a las funciones de la empresa integradora?

Tiempo completo ( ) Medio tiempo ( )  
2 días a la semana ( ) 1 día a la semana ( )  
Otro ( )

Señale: \_\_\_\_\_

15. ¿Ha recibido apoyo de alguna institución promotora de empresas integradoras?

NO ( ) SI ( )

16. En caso afirmativo señale el nombre de la institución, el tipo de apoyo y marque con una X el beneficio obtenido con dicho apoyo:

Institución:	Tipo de apoyo:	Benefició a las asociadas el apoyo:				
		Poco	Muy poco	Regular	Mucho	Muchísimo
_____	_____	1	2	3	4	5
_____	_____	1	2	3	4	5
_____	_____	1	2	3	4	5
_____	_____	1	2	3	4	5
_____	_____	1	2	3	4	5

17. Señale, en orden de importancia, el tipo de apoyos que requeriría la empresa integradora para mejorar su funcionamiento:

- Apoyos para mejoras tecnológicas ( )
- Apoyos financieros ( )
- Información especializada (mercados, maquinaria, tecnología, informática, publicidad) ( )
- Capacitación ( )
- Apoyos fiscales ( )
- Otros ( )

Indique cuáles: \_\_\_\_\_

18. ¿Con cuántos socios inició la empresa integradora?: \_\_\_\_\_

19. ¿Cuántos socios se han retirado de la empresa integradora? \_\_\_\_\_

20. ¿Cuántos nuevos socios han ingresado después de su registro? \_\_\_\_\_

21. Monto del capital social declarado para su registro: \_\_\_\_\_

22. El capital social actual de la empresa integradora es: \_\_\_\_\_



29. Señale los principales problemas que han obstaculizado el trabajo en conjunto de los socios:

---

---

---

---

---

30. Con qué periodicidad se celebran las asamblea de socios: \_\_\_\_\_

31. ¿Cómo se toman las decisiones trascendentes en la empresa integradora ?

Por mayoría de los socios ( )

Por decisión del administrador ( )

Otro ( )

Señale: \_\_\_\_\_

32. ¿Cuáles son los canales de comunicación entre la empresa integradora y sus socios?

Reunión periódica ( ) Boletín ( )

Fax ( ) Teléfono ( )

Carta ( ) Personalmente ( )

Otro ( )

Señale: \_\_\_\_\_

33. Señale el tipo de documentación que se utiliza en las negociaciones entre la integradora y los socios:

Contrato ( ) Carta compromiso ( )

Carta de comisiones ( ) Verbal ( )

Convenio ( ) Ninguno ( )

Otro ( )

Señale: \_\_\_\_\_

34. Las materias primas que utilizan los asociados son de origen:

Nacional ( ) \_\_\_\_\_%

Extranjero ( ) \_\_\_\_\_%

100 %

35. Ha promovido la empresa integradora la participación de los socios en ferias y exposiciones?

En el país ( ) En el extranjero ( ) No ( )

36. En su opinión, el volumen de ventas de los socios:

Se ha incrementado ( ) \_\_\_\_\_%

Se ha disminuido ( ) \_\_\_\_\_%

Permanece igual ( )

37. ¿Encuentra a los especialistas que requiere para brindar los servicios que demandan los socios?

- |         |     |              |     |
|---------|-----|--------------|-----|
| Siempre | ( ) | Casi siempre | ( ) |
| A veces | ( ) | Casi nunca   | ( ) |
| Nunca   | ( ) |              |     |

38. Los recursos humanos calificados que prestan servicios especializados a los socios, proceden de:

- |                         |     |                       |     |
|-------------------------|-----|-----------------------|-----|
| Cámaras                 | ( ) | Asociaciones          | ( ) |
| Empresas consultoras    | ( ) | Universidades         | ( ) |
| Institutos tecnológicos | ( ) | Escuelas técnicas     | ( ) |
| Consultoría CIMO        | ( ) | Empresas integradoras | ( ) |
| Otros                   | ( ) | de consultoría        | ( ) |

Señale: \_\_\_\_\_

39. En orden de importancia, señale usted si estima necesario que el personal directivo de la empresa integradora asista a cursos y/o talleres sobre:

- |                               |     |                    |     |
|-------------------------------|-----|--------------------|-----|
| Liderazgo                     | ( ) | Contabilidad       | ( ) |
| Organización y Administración | ( ) | Aspectos jurídicos | ( ) |
| Desarrollo empresarial        | ( ) | Aspectos fiscales  | ( ) |
| Planeación estratégica        | ( ) | Informática        | ( ) |
| Dinámica de grupos            | ( ) | Finanzas           | ( ) |
| Relaciones Industriales       | ( ) | Mercadotecnia      | ( ) |
| Evaluación de proyectos       | ( ) |                    |     |
| Otros                         | ( ) |                    |     |

Especifique: \_\_\_\_\_

40. ¿Considera necesario hacer modificaciones al Decreto de empresas integradoras?

SI..... ( ) NO.....( )

41. En caso afirmativo, señale en qué aspectos desearía que se hicieran las modificaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

42. ¿Sería de su interés que se realizaran eventos en su localidad para que se les explicara a detalle el esquema de organización de las empresas integradoras y como acceder a los apoyos que ahí se señalan?

SI..... ( ) NO.....( )

43. ¿La empresa integradora ya cuenta con el refrendo en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de SECOFI?

SI..... ( ) NO.....( )

44. En caso negativo, señale las causas:

---



---



---



---



---



---

45. Señale los principales objetivos y metas previstas, señalando con una (C) si son de corto plazo, (M) de mediano plazo, (L) de largo plazo y exprese su opinión en relación a su logro.

OBJETIVOS	Plazo	El logro de objetivos ha sido:		
		Total	Parcial	No han podido cumplirse
a) _____ _____	( )	1	2	3
b) _____ _____	( )	1	2	3
c) _____ _____	( )	1	2	3
d) _____ _____	( )	1	2	3

46. ¿Cuenta la empresa integradora con un estudio de viabilidad económico-financiero?

SI ( ) Pase a la preg. 47      NO ( ) Pase a la preg. 48

47. La estructura financiera de la empresa integradora se encuentra en condiciones de respaldar los proyectos considerados en su estudio de viabilidad económico-financiero:

Totalmente de acuerdo	( )	De acuerdo	( )
Sin opinión	( )		
En desacuerdo	( )	Totalmente en desacuerdo	( )

48. Especifique cuáles son las causas que le han impedido establecer un estudio de viabilidad económico-financiero:

- A) No sabe cómo hacerlo ( )
  - B) No tiene personal para hacerlo ( )
  - C) No cuenta con recursos para que personal calificado lo realice ( )
  - D) No conoce quién podría desarrollarlo ( )
  - E) Otros ( )
- Especifique: \_\_\_\_\_
- 
-

49. Señale si la empresa integradora utiliza:

Registros contables ( )

Estados financieros ( )

Flujo de efectivo ( )

Presupuestos ( )

Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

50. Señale los nuevos proyectos que se han iniciado a partir de la constitución de la empresa integradora.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

51. En caso de no realizar actividades, señale los principales motivos de la inoperancia de la empresa integradora:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

52. ¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar la operación de las empresas integradoras en favor de sus asociadas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR CONCEDERNOS ESTA ENTREVISTA.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo en la empresa integradora: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_

CUESTIONARIO PARA LAS EMPRESAS ASOCIADAS

DATOS GENERALES

1. Nombre o razón social: \_\_\_\_\_

2. Domicilio: \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_

Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Delegación o Municipio \_\_\_\_\_

Entidad federativa \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

3. Nombre del dueño o administrador: \_\_\_\_\_

4. Escolaridad del dueño o administrador

Ninguna ( ) Primaria incompleta ( )  
Primaria completa ( ) Secundaria o carrera técnica ( )  
Estudios de licenciatura ( ) Estudios de posgrado ( )  
Otro ( )  
Señale \_\_\_\_\_

5. Giro o actividad: \_\_\_\_\_

6. Número de empleados, actualmente: \_\_\_\_\_

7. Ventas anuales en 1995: \_\_\_\_\_

8. En qué año inició actividades su empresa \_\_\_\_\_

9. Nombre de la Empresa Integradora (E I) a la que está asociado: \_\_\_\_\_

10. Fecha en que se asoció: \_\_\_\_\_

11. Motivos por los cuales se asoció: \_\_\_\_\_

12. Quién tuvo la iniciativa de crear la E I

a) Funcionario (s) público ( )

b) Empresario(s) de una empresa que luego se asoció ( )

c) Empresario(s) que luego administró la integradora ( )

d) Otro(s) \_\_\_\_\_ Señale \_\_\_\_\_

13. Servicios que presta la E I: \_\_\_\_\_

14. Para su empresa, los servicios que presta la integradora o las actividades que realiza para los socios son:

- a) fundamentales ( )                      b) Importantes ( )  
 c) Poco importantes ( )                    d) Prescindibles ( )

15. MARQUE CON UNA X LA OPCION QUE MEJOR REFLEJE LA OPERACION DE LA EMPRESA INTEGRADORA

- a) Nunca ha operado ( )  
 b) Ha realizado algunas operaciones pero actualmente no opera ( )  
 c) Sigue operando actualmente ( )  
 d) No sabe ( )

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE CONSIDERE MAS CONVENIENTE

Mucho menor(es)     1  
 Menor(es)             2  
 Igual(es)             3  
 Mayor(es)            4  
 Mucho mayor(es)    5  
 No tengo opinión    6

- |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 16. En relación a 1994, en 1995 el volumen de ventas de su empresa fue                                | — | — | — | — | — | — |
| 17. En relación a 1994, el número de personas empleadas fue en 1995                                   | — | — | — | — | — | — |
| 18. En relación a 1994, en 1995 las utilidades de su empresa fueron                                   | — | — | — | — | — | — |
| 19. La asociación a la integradora ha permitido a mi empresa que sus utilidades sean.                 | — | — | — | — | — | — |
| 20. La productividad de mi empresa es ahora.  | — | — | — | — | — | — |
| 21. La calidad de los productos o servicios de mi empresa es ahora                                    | — | — | — | — | — | — |
| 22. La empresa exporta parte de su producción _____ por ciento  |   |   |   |   |   |   |
| 23. Ha solicitado financiamiento para la operacion o modernización de su empresa en 1994, 1995 o 1996 |   |   |   |   |   |   |
| Operación                      Modernización                      Año                                 |   |   |   |   |   |   |
| Si ( ) No ( )                      Si ( ) No ( )                      (                      )        |   |   |   |   |   |   |
| 24. En caso afirmativo, anote:  |   |   |   |   |   |   |

Monto solicitado \_\_\_\_\_ Monto obtenido \_\_\_\_\_

Si no ha obtenido financiamiento, pase a la pregunta 26.

25. Ha tenido problemas para el pago del financiamiento:

Muchísimos ( ) Muchos ( ) Pocos ( ) Muy pocos ( ) Ninguno ( )

26. En orden de importancia, enumere los problemas de su empresa que actualmente usted considera más graves:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

27. Cuáles de estos problemas puede ayudar a resolver la E I

-----

-----

-----

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE CONSIDERE MAS CONVENIENTE

Totalmente en desacuerdo 1  
 En desacuerdo 2  
 No tengo opinion 3  
 De acuerdo 4  
 Totalmente de acuerdo 5

	1	2	3	4	5
28. Estar asociado a la E I beneficia a mi empresa	___	___	___	___	___
29. El administrador de la integradora cumple bien sus funciones.	___	___	___	___	___
30. Las decisiones en la integradora se toman con la participación de los socios.	___	___	___	___	___
31. Los servicios que presta la E I a sus socios son los que mi empresa necesita.	___	___	___	___	___
32. Los socios de la EI nos comunicamos entre nosotros para buscar soluciones a nuestros problemas comunes.	___	___	___	___	___
33. El administrador de la E I tiene iniciativas para mejorar a las asociadas.	___	___	___	___	___

34. El administrador de la E I inspira confianza a los socios \_\_\_\_\_
35. Se han presentado problemas entre los socios de la EI. \_\_\_\_\_
36. El administrador de la E I mantiene y promueve la unidad entre los socios \_\_\_\_\_
- 37 El administrador de la E I impulsa la participación y el interés de los socios \_\_\_\_\_
38. Se han presentado problemas entre los socios y la EI. \_\_\_\_\_
39. En caso afirmativo señale cuáles \_\_\_\_\_

MARQUE CON UNA X EN LA COLUMNA IZQUIERDA SI LA E I LE HA PRESTADO ASESORIA PARA OBTENER ALGUNO DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS. EN CASO AFIRMATIVO, QUE TANTO HA BENEFICIADO EL SERVICIO A SU EMPRESA:

Nada 1 Poco 3 Muchísimo 5  
 Muy poco 2 Mucho 4

EN CASO DE NO HABER RECIBIDO EL SERVICIO, MARQUE EN LA COLUMNA DE LA EXTREMA DERECHA SI LE INTERESARIA RECIBIRLO.

- |   |     | Recibió el servicio | En caso afirmativo, qué tanto lo benefició | Le interesaría recibirlo |
|---|-----|---------------------|--|--------------------------|
|   |     |                     | 1 2 3 4 5                                  |                          |
| 40. Mejorar la tecnología   | ( ) | —                   | — — — —                                    | ( )                      |
| 41. Negociación de créditos ante los diversos intermediarios financieros. | ( ) | —                   | — — — —                                    | ( )                      |
| 42. Para mejorar la calidad de sus productos o servicios.                 | ( ) | —                   | — — — —                                    | ( )                      |
| 43. Para la apertura de nuevos mercados en el país.                       | ( ) | —                   | — — — —                                    | ( )                      |
| 44. Para exportar   | ( ) | —                   | — — — —                                    | ( )                      |
| 45. Para mejorar el diseño de sus productos.                              | ( ) | —                   | — — — —                                    | ( )                      |
| 46. Para lanzar nuevos productos al mercado.                              | ( ) | —                   | — — — —                                    | ( )                      |

47. Para reciclar materiales de desecho. ( )    —   —   —   —   —   ( )
48. Para preservar el medio ambiente. ( )    —   —   —   —   —   ( )
49. Sobre trámites administrativos. ( )    —   —   —   —   —   ( )
50. Sobre aspectos fiscales, jurídicos o informáticos. ( )    —   —   —   —   —   ( )

SI LA INTEGRADORA HA REALIZADO LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES POR CUENTA DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS. MARQUE CON UNA X EN LA COLUMNA IZQUIERDA. EN CASO AFIRMATIVO, QUE TANTO HA BENEFICIADO A SU EMPRESA:

Nada            1            Poco 3            Muchísimo 5  
 Muy poco    2            Mucho 4

EN CASO NEGATIVO, MARQUE EN LA COLUMNA DE LA EXTREMA DERECHA SI LE INTERESARIA QUE LA INTEGRADORA REALIZARA ESA ACTIVIDAD POR CUENTA DE SU EMPRESA.

- |   | Recibió el servicio | En caso afirmativo, qué tanto lo benefició |   |   |   |   | Le interesaría recibirlo |
|---|---------------------|--|---|---|---|---|--------------------------|
|   |                     | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |                          |
| 51. Ventas por cuenta de las asociadas. ( )   |                     | —  | — | — | — | — | ( )                      |
| 52. Colocación de ofertas consolidadas ( )  |                     | —  | — | — | — | — | ( )                      |
| 53. Adquisición de materias primas en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega en función de los mayores volúmenes de compra. ( ) |                     | —  | — | — | — | — | ( )                      |
| 54. Adquisición de refacciones, maquinaria y equipo para los socios, en condiciones favorables de precio. ( )   |                     | —  | — | — | — | — | ( )                      |
| 55. Promoción para producir partes, piezas o componentes de un producto final de otras empresas. ( )  |                     | —  | — | — | — | — | ( )                      |

56. Adquisición de tecnología y asistencia técnica. ( )    — — — — — ( )
57. Apoyo para renovar e innovar la maquinaria y el equipo de las asociadas. ( )    — — — — — ( )
58. Capacitación de la fuerza laboral. ( )    — — — — — ( )
59. Capacitación del personal directivo. ( )    — — — — — ( )
60. Implantación de programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad de las asociadas. ( )    — — — — — ( )
61. Promoción de publicidad de los productos de las empresas asociadas. ( )    — — — — — ( )

62. Considera Ud. que la creación de Empresas Integradoras puede ayudar a las empresas pequeñas, micro y medianas a consolidarse y crecer:    Sí ( )    No ( )    Tal vez ( )

63. Considera Ud. que el proyecto de E I ha sido promovido por el gobierno de manera adecuada:    Sí ( )    No ( )    No sabe ( )

64. Cuáles son sus sugerencias para mejorar la operación de las E I en favor de sus asociadas \_\_\_\_\_

65. Había Ud. participado anteriormente en operaciones de asociación con otros empresarios    Sí ( )    No ( )

MUCHAS GRACIAS POR CONCEDERNOS ESTA ENTREVISTA.

Percepciones particulares del encuestador:

Nombre del encuestador: -----

Fecha de la entrevista: -----

**INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION**  
(18 Cuestionarios)

N° Cuestionario	Integradora	Localidad	Giro	Encuestador
2	Maquila y Confecciones Textiles Tamaulipas, S.A. de C.V.	Cd. Victoria, Tamaulipas	Confección	N.S.D
3	Fabricantes de Herreros de Tamaulipas, S.A. de C.V.	Cd. Victoria, Tamaulipas	Herrería en general	N.S.D
5	Color Master S.A	Cuernavaca, Morelos	Artes Gráficas	P.L.G.
12	Empresa Integradora de Artes Gráficas de Chihuahua, S.R.L de I.P. y C.V.	Chihuahua, Chihuahua	Artes Gráficas	S.A.
13	Empresa Integradora de Hierro Forjado y Elementos Laminados S.R.L. de I.P. y C.V.	Chihuahua, Chihuahua	Herrería (metal-mecánica)	S.A.
17	Industrias Muebleras Integradas S.R.L de I.P. y C.V.	Durango	Muebles de madera	I.R.P.
22	Grupo ALTEC S.A. de C.V.	León, Guanajuato	Curtiduría	G.P.
23	Empresa Integradora de Moroleón S.A. de C.V.	Moroleón, Guanajuato	Textil (tejido de punto)	M.F.B
25	Integradora Editorial S.A. de C.V.	México, D.F.	Editorial	P.L.G
35	Industria de Oro y Plata de Oaxaca S.A. de C.V.	Oaxaca	Orfebrería	I.R.P.
38	Chamarras y Confecciones Xoxtla S.A. de C.V.	Xoxtla, Puebla	Confección	I.R.P.
43	Unión de Escultores y Artesanos Azteca S.R.L. de I.P. y C.V.	Pedro Escobedo, Queretaro	Artesanía	J.G.Z
44	Unión de Productores de Balones San Miguelito	Queretaro	Balones	J.G.Z

46	Consortio Empresarial Pirámides S.A. de C.V.	Estado de México	Calzado	G.P.L
47	Empresarios del Calzado de San Mateo Atenco S.R.L. de I.P. y C. V.	Estado de México	Calzado	M.F.B
51	Industria Tortillera de Tijuana	Tijuana, B.C.	Tortilla y masa	L.A
54	Grupo CIDET S.A de C.V.	Toluca, Edo. Mex.	Metal-mecánica	G.P.L
55	Cooperativos de Confecionistas del Sureste S.A. de C.V.	Villahermosa, Tabasco	Confección	N.S.D.

**ANALISIS DESCRIPTIVO EMPRESAS INTEGRADORAS  
(INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN)  
18 CUESTIONARIOS**

**VARIABLE 3**

Preg. 4. Grado máximo de estudios del Administrador o Director General.

	%		%
Educación básica	11	Carrera técnica	11
Estudios de Licenciatura	56	Maestría o Doctorado	22

**VARIABLE 4**

Preg. 5. Fecha de constitución de la empresa integradora.

Año	%	
		% De las que contestaron
1992	6	6
1993	28	31
1994	39	44
1995	16	19
No contestaron	11	---
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>

**VARIABLE 5**

Preg. 6. Fecha de inicio de sus operaciones.

Año	%	
		% De las que contestaron
1992	6	8
1993	22	31
1994	22	31
1995	22	30
No contestaron	28	---
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>

## VARIABLE 6

Preg. 7. Actividad preponderante de las empresas integradas.

ACTIVIDAD	No. de empresas	%
Confección	4	22
Herrería	2	11
Curtiduría	1	6
Calzado	2	11
Metalmecánica	1	6
Muebles de madera	1	6
Balones	1	5
Artes Gráficas	3	17
Orfebrería	1	6
Artesanías	1	5
Masa y tortilla	1	5
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

## VARIABLES 7 A LA 57

Preg. 8. Servicios ofrecidos por la integradora y beneficios proporcionados a los socios.

Servicios:	Ofrecieron el servicio (Ver nota 1)		Beneficios proporcionados a los socios (Tomando como 100% los que contestaron los beneficios proporcionados)				
			Ninguno	Muy pocos	Pocos	Muchos	Muchísimos
	%	%	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
-Tecnológicos	56	17	14	14	29	43	0
-Promoción y comercialización	72	16	10	40	0	40	10
-Diseño	61	7	25	25	0	37	13
-Subcontratación	22	5	0	0	33	67	0
-Financiamiento	28	11	0	50	50	0	0
-Aprovechamiento residuos industriales	11	5	0	0	0	100	0
-Capacitación	72	16	0	0	30	20	50
-Gestiones de trámites	33	5	0	20	40	40	0
-Servicios legales	22	5	0	33	33	34	0
-Servicios informáticos	11	5	0	0	100	0	0
-Servicios de publicidad	39	11	0	20	0	60	20
-Servicios administrativos	33	0	0	0	50	25	25
-Producción	50	11	0	29	43	14	14
-Promoción y asesoría para exportar	39	6	0	16	50	17	17
-Asesoría para importaciones	17	6	50	0	0	0	50
-Preservación del medio ambiente	11	0	50	0	0	50	0
-Otros	28						

Nota 1) Este porcentaje se refiere a los que, habiendo contestado que ofrecieron el servicio, no contestaron el beneficio proporcionado a los socios.

VARIABLES 58 A LA 90.

Preg. 9. Actividades en común que se han realizado a través de la empresa integradora y el grado en que se han beneficiado los socios.

Actividades en común:	Beneficios proporcionados a los socios (Tomando como 100% los que contestaron los beneficios proporcionados)						
	Realizaron actividad:		Ninguno	Muy Pocos	Pocos	Muchos	Muchísimos
	(Ver nota 2)		1	2	3	4	5
	%	%	%	%	%	%	%
-Venta de la producción por cuenta de los socios.	78	11	8	25	8	34	25
-Promueve la colocación de ofertas consolidadas.	56	0	10	20	30	30	10
-Adquiere materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega.	67	6	9	9	27	46	9
-Adquiere tecnología y asistencia técnica.	28	6	25	0	50	0	25
-Apoya la renovación e innovación de maquinaria y equipo.	17	0	67	0	33	0	0
-Brinda capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.	56	0	10	0	30	30	30
-Implanta programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.	44	0	12	25	38	0	25
-Asesoría para el aprovechamiento de residuos industriales.	11	0	100	0	0	0	0
-Asesoría para la preservación del medio ambiente.	6	0	100	0	0	0	0
-Servicios administrativos, fiscales, informáticos, contables y jurídicos.	39	0	29	0	14	43	14
-Elaboración de estudios para obtener créditos.	56	6	56	11	22	11	0

Nota 2) Este porcentaje se refiere a los que, habiendo contestado que realizaron la actividad, no contestaron el beneficio proporcionado a los socios.

**VARIABLE 91**

Preg. 10. Operación de la empresa integradora:

	No. Integradoras	%
a) La empresa se encuentra funcionando bien	1	5.6
b) La empresa funciona bien, pero ha disminuido sus operaciones	3	16.7
c) La empresa funciona, pero en forma deficiente	2	11.1
d) Actualmente no opera, pero ha realizado algunas operaciones	11	61.1
e) Nunca ha podido operar	1	5.5
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100.00</u>

**VARIABLE 92**

Preg. 11. Principal impulsor de la empresa integradora:

	%
- Alguno(s) de los futuros socios	50
- Algun(os) funcionario(s) públicos	44
- Algun(os) empresario(s) ajeno(s) a las empresas que luego se asociaron	0
- Otro	6
<b>TOTAL</b>	<u>100</u>

**VARIABLE 94**

Preg. 13. Logro de los objetivos de la empresa integradora.

% en que se lograron los objetivos:	No. de empresas	%
0 a 50%	15	83
60 a 80	2	11
81 a 90	0	0
100	1	6
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

### VARIABLE 95

Preg. 14. Tiempo que dedica el Administrador o Director General a las funciones de la empresa integradora.

	%
Tiempo completo	50
Medio tiempo	22
2 días a la semana	22
1 día a la semana	0
Otro	6
<b>TOTAL</b>	<u>100</u>

### VARIABLE 96

Preg. 15. ¿Ha recibido apoyo de alguna institución promotora de empresas integradoras?

NO	39%	SI	61%
----	-----	----	-----

### VARIABLES 97 A 101

16. Apoyo de instituciones promotoras de empresas integradoras, tipo de apoyo y el beneficio obtenido por las asociadas con dicho apoyo:

INSTITUCION QUE PROPORCIONÓ EL APOYO	% de las integradoras que las mencionaron en primer lugar:
SECOFI	44
EDO. DE MEX.	6
FINEP	6
EMPRESAS PRIVADAS	6
FOMENTO ECONÓMICO	5
NO CONTESTARON	33
<b>TOTAL</b>	<u>100</u>

**TIPO DE APOYO RECIBIDO DE DICHAS INSTITUCIONES**      **% DE INTEGRADORAS**

Asesoría	11
Pláticas y Conferencias	11
Orientación	6
Trámites legales	11
Promoción	5
Económico	11
No contestaron	45
<b>TOTAL</b>	<u>100</u>

**BENEFICIÓ A LAS ASOCIADAS DICHO APOYO:**

(Tomando como 100% los que contestaron el beneficio del apoyo)

	% de empresas
Poco	50
Muy poco	10
Mucho	30
Muchísimo	10
<b>TOTAL</b>	<u>100</u>

**VARIABLES 106 A 111**

Preg. 17. Tipo de apoyos que requeriría la empresa integradora para mejorar su funcionamiento:

	%
- Apoyos para mejoras tecnológicas	56
- Apoyos financieros	78
- Información especializada (mercados, maquinaria, tecnología, informática, publicidad)	61
- Capacitación	56
- Apoyos fiscales	61
- Otros	11

**VARIABLE 112**

Preg. 18. Número de socios con los que inició la empresa integradora:

NUMERO DE SOCIOS	No. de integradoras	% de integradoras
Hasta 5	3	17
6 a 10	6	33
11 a 15	3	17
16 a 30	4	22
31 a 55	2	11
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 113**

Preg. 19. ¿Cuántos socios se han retirado de la empresa integradora?

Número de socios	Número de integradoras	%
Hasta 5	11	61
6 - 10	4	22
11 - 15	2	11
43	1	6
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 114**

Preg. 20. ¿Cuántos nuevos socios han ingresado después de su registro?

Número de socios	Número de integradoras	%
0	11	61
2 - 5	4	22
6 - 7	3	17
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 115**

Preg. 21. Monto del capital social declarado para su registro:

Capital social	Número de integradoras	%
0 - N\$ 20,000	3	17
50,000	6	33
51,000 - 200,000	6	33
1.225,000	1	6
No contestaron	2	11
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 116**

Preg. 22. Capital social actual de la empresa integradora .

Capital social	Número de integradoras	%
0 - N\$ 20,000.	3	17
21,000. - 50,000.	4	22
51,000. - 200,000.	3	17
500,000.	1	6
2,625,000	1	5
No contestaron	6	33
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 117**

Preg. 23. Número de personas que trabajan en la administración de la empresa integradora:

Número de personas	Número de integradoras	%
0 - 2	8	45
3 - 5	6	33
6 - 10	4	22
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 118**

Preg. 23. Personal propio que presta servicio a los socios.

Número de personas	Número de integradoras	%
0 - 2	11	61
3 - 5	4	22
6 - 10	1	6
11 - 30	2	11
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 119**

Preg. 23. Personal externo que presta servicios a los socios.

Número de personas	Número de integradoras	%
0 - 2	14	78
3 - 6	2	11
7 - 12	2	11
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 120**

Preg. 24. Principal institución a la que se le solicitó financiamiento.

Institución	Número de integradoras	%
NAFIN	1	6
SECOFI	1	6
EMPRESAS DE SOLIDARIDAD	1	6
FIMINISE	1	6
COMISION NAL. ARTESANIAS	1	5
GOB. DEL ESTADO	1	5
DIVERSAS	1	5
NO CONTESTÓ	11	61
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

**VARIABLES 121 Y 122**

Preg. 24. Monto de financiamiento solicitado y autorizado.

Monto del financiamiento	Solicitado	
	Número de integradoras	%
N\$ 6,000. - 50,000.	4	22
101,000. - 300,000.	2	11
No contestaron	12	67
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

Financiamiento autorizado:

	No. de integradoras	%
0	2	33
1 - 100,000.	4	67
<b>TOTAL</b>	<u>6</u>	<u>100</u>

## VARIABLE 123

Preg. 24. Fecha de solicitud del financiamiento.

Año	Número de integradoras	%
1992	1	6
1994	1	5
1995	3	17
1996	1	6
No contestó	12	66
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

## VARIABLES 124 Y 125

Preg. 24. Destino del Crédito.

	Número de integradoras	% tomando como 100% a los que solicitaron financiamiento.
Operación	5	83
Modernización	0	0

## VARIABLES 138 A 151

Preg. 25. Causas que dificultan la obtención de financiamiento para la operación y/o modernización de las empresas socias:

	Operación %	Modernización %
- Falta de garantías reales	67	22
- Excesivos trámites y requisitos	56	17
- El banco de primer piso no se interesa	44	11
- NAFIN no ha resuelto su solicitud	17	6
- El Fondo de Fomento Estatal no apoya	28	11
- Las empresas asociadas tienen un excesivo apalancamiento	22	11
- La empresa integradora no cuenta con capital y garantías de los socios que la hagan sujeto de crédito	56	6

**VARIABLE 152 y 153**

Preg. 26. Porcentaje de sus empresas asociadas que han tenido el problema de cartera vencida.

EMPRESAS ASOCIADAS QUE HAN TENIDO CARTERA VENCIDA	No. DE INTEGRADORAS	% DE EMPRESAS INTEGRADORAS
0 a 20%	9	50
21 a 50%	1	6
51 a 90%	6	33
No tienen opinión	2	11
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 154**

Preg. 27. Régimen fiscal de la empresa integradora.

General	17 %	Simplificado	72%	No contestaron	11%
---------	------	--------------	-----	----------------	-----

**VARIABLE 157**

Preg. 30. Periodicidad de las asamblea de socios:

	No. de integradoras	%
Anual	3	17
Semestral	1	5
Trimestral	1	5
Mensual	1	6
Cada 15 días	2	11
Cuando hay problemas	1	6
Semanal	9	50
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 158**

Preg. 31. ¿Cómo se toman las decisiones trascendentes en la empresa integradora ?

	% de integradoras
Por mayoría de los socios	83
Por decisión del administrador	6
Otro	11
<b>TOTAL</b>	<u>100</u>

### VARIABLES 159 A 165

Preg. 32. ¿ Cuáles son los canales de comunicación entre la empresa integradora y sus socios?

	% de integradoras
Reunión periódica	39
Boletín	22
Fax	33
Teléfono	67
Carta	17
Personalmente	83
Otro	6

### VARIABLES 166 A 172

Preg. 33. Tipo de documentación que se utiliza en las negociaciones entre la integradora y los socios:

	%		%
Contrato	11	Carta compromiso	11
Carta de comisiones	6	Verbal	44
Convenio	22	Ninguno	17
Otro	33		

### VARIABLE 174

Preg. 34. Porcentaje de materias primas extranjeras que utilizan los asociados.

% de materias primas extranjeras	No. de integradoras	%
0	12	67
De 1 a 30	3	17
De 71 a 100	2	11
No contestó	1	5
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

### VARIABLE 175 Y 176

Preg. 35. Porcentaje de empresas integradoras que han promovido la participación de los socios en ferias y exposiciones.

En el país	67%	En el extranjero	28%
------------	-----	------------------	-----

**VARIABLES 177 A 179**

Preg. 36. Porcentaje de integradoras en relación al cambio en el volumen de ventas de los socios:

		% de integradoras		
Se ha incrementado	50%		En promedio, las ventas se incrementaron en un 31%	
Se ha disminuido	22%		En promedio, las ventas disminuyeron en 44%	
Permanece igual	11%			

**VARIABLE 180**

Preg. 37. ¿Encuentra a los especialistas que requiere para brindar los servicios que demandan los socios?

	No. DE INTEGRADORAS	%
Siempre	8	44
Casi siempre	3	17
A veces	1	6
Casi nunca	1	5
Nunca	0	0
No contestó	5	28
<b>TOTAL</b>	<u>18</u>	<u>100</u>

**VARIABLES 181 A 189**

Preg. 38. Procedencia de los recursos humanos calificados que prestan servicios especializados a los socios.

	%		%
Cámaras	11	Asociaciones	0
Empresas consultoras	39	Universidades	22
Institutos tecnológicos	11	Escuelas técnicas	6
Consultoría CIMO	44	Empresas integradoras de consultoría	0
Otros	22		

**VARIABLES 190 A 203**

Preg. 39. Cursos y/o talleres que considera necesarios para el personal directivo de la empresa integradora.

	%		%
Liderazgo	50	Contabilidad	28
Organización y Administración	61	Aspectos jurídicos	28
Desarrollo empresarial	50	Aspectos fiscales	44
Planeación estratégica	39	Informática	17
Dinámica de grupos	39	Finanzas	39
Relaciones Industriales	33	Mercadotecnia	56
Evaluación de proyectos	50		
Otros	6		

### VARIABLE 204

Preg. 40. ¿Considera necesario hacer modificaciones al Decreto de empresas integradoras?

SI	50%	NO	33%	NO CONTESTÓ	17%
----	-----	----	-----	-------------	-----

### VARIABLE 206

Preg. 42. ¿Sería de su interés que se realizaran eventos en su localidad para que se les explicara a detalle el esquema de organización de las empresas integradoras y como acceder a los apoyos que ahí se señalan?

SI	89%	NO	11%
----	-----	----	-----

### VARIABLE 207

Preg. 43. ¿La empresa integradora ya cuenta con el refrendo en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de SECOFI?

SI	44%	NO	56%
----	-----	----	-----

### VARIABLES 209 Y 210

Preg. 45. Señale los principales objetivos y metas previstas, señalando con una (C) si son de corto plazo, (M) de mediano plazo, (L) de largo plazo y exprese su opinión en relación a su logro.

Principal objetivo:      % de integradoras

Corto plazo	56
Mediano plazo	6
Largo plazo	16
No contestó	22

TOTAL	<u>100</u>
-------	------------

El logro del principal objetivo ha sido:

	% de integradoras (Tomando como 100% las que contestaron el logro de objetivos)
Total	8
Parcial	58
No han podido cumplirse	34
<b>TOTAL</b>	<u>100</u>

#### VARIABLES 211 Y 212

Preg. 45. Señale los principales objetivos y metas previstas, señalando con una (C) si son de corto plazo, (M) de mediano plazo, (L) de largo plazo y exprese su opinión en relación a su logro.

Segundo objetivo	% de integradoras
Corto plazo	33
Mediano plazo	28
Largo plazo	11
No contestó	28
<b>TOTAL</b>	<u>100</u>

El logro del segundo objetivo ha sido:

	% de integradoras (Tomando como 100% las que contestaron el logro de objetivos)
Total	0
Parcial	82
No han podido cumplirse	18
<b>TOTAL</b>	<u>100</u>

#### VARIABLE 217

Preg. 46. ¿Cuenta la empresa integradora con un estudio de viabilidad económico-financiero?

SI 61% NO 39%

## VARIABLE 218

Preg. 47. La estructura financiera de la empresa integradora se encuentra en condiciones de respaldar los proyectos considerados en su estudio de viabilidad económico-financiero:

	Tomando como 100% las integradoras que tienen proyecto de viabilidad ec-fro.
	%
Totalmente de acuerdo	28
De acuerdo	27
Sin opinión	9
En desacuerdo	9
Totalmente en desacuerdo	18
No contestó	9
<b>TOTAL</b>	<u>100</u>

## VARIABLES 219 A 223

Preg. 48. Causas que han impedido a la empresa integradora establecer un estudio de viabilidad económico-financiero:

	Tomando como 100% las integradoras que no tienen proyecto de viabilidad ec-fro.
	%
A) No sabe cómo hacerlo	43
B) No tiene personal para hacerlo	43
C) No cuenta con recursos para que personal calificado lo realice	57
D) No conoce quién podría desarrollarlo	14
E) Otros	14

## VARIABLES 224 A 228

Preg. 49. La empresa integradora utiliza:

	%
Registros contables	72
Estados financieros	67
Flujo de efectivo	50
Presupuestos	50
Otros	11

RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS ABIERTAS  
CUESTIONARIO DE Empresas Integradoras

**Pregunta 8. SERVICIOS QUE HA OFRECIDO LA EMPRESA:**

<b>Número de Cuestionario:</b>	<b>Opinión del encuestado</b>
3	Contribuyó para que CIMO pagara el 70% del acero.
5	Servicios de pre-pensa (procesos previos a la impresión).
38	Brindar recursos con los recursos que cuentan.
43	Asistencia en el transporte de mercancía.
44	Ayundan al mejoramiento de la calidad del producto.
47	Asería fiscal y de contabilidad.
51	Servicio de compra en común, transporte de mercancías (como el maíz.)

**Pregunta 11. PRINCIPAL IMPULSOR PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA INTEGRADORA:**

<b>Número de Cuestionario:</b>	<b>Opinión del encuestado</b>
5	Uno de los socios, el mayor capital.
23	El administrador con base en la inducción de Secofi.
25	El presidente del Consejo.
38	El comite de ATAFAX (Asociación de Talleres Familiares de Xoxtla).
43	El Gobierno del estado.
44	El Gobierno del estado, así como la Presidencia Municipal.
46	El Lic. Luis Martinez M. (dueño de preacabados Pirámide).
47	El actual Director General.
51	La Secofi.

**Pregunta 12. SEÑALA CUALES FUERON LOS PRINCIPALES MOTIVOS PARA CREAR LA EMPRESA INTEGRADORA:**

<b>Número de Cuestionario:</b>	<b>Opinión del encuestado</b>
2	Conseguir contratos con mayor facilidad.
3	Unirse para fabricar piezas para exportar.
12	Aumentar ventas, obtener mayor capacidad de producción y bajos costos.
13	Obtener beneficios de las compras en común y lograr mayor competitividad.
17	Buscan la comercialización de los productos y la adquisición de materia prima en común.
23	Mayor comercialización y disminuir costos de venta.
25	Facilidad en la comercialización.

- 35 Obtener mayores mercados para su producción, pero sobre todo para obtener financiamiento.
- 38 Mejoramiento en todos los niveles.
- 43 Promover la venta de mercancías y aumentar la producción.
- 44 Buscar nuevos mercados, facilidades para la exportación, aumentar la calidad y la producción, así como la obtención de créditos.
- 46 Aprovechar todas las ventajas posibles.
- 47 Obtener mayor comercialización, facilidades en compras en común, mayor apoyo fiscal, contable, administrativo y de créditos.
- 51 Por las ventajas que les ofrecio Secofi.
- 54 Obtener beneficios de las compras en común.
- 55 Deseos de realizar un proyecto social de apoyo al estado y crear un modelo de asociación.

**Pregunta 17. SEÑALE EL TIPO DE APOYO QUE REQUERIRÍA LA EMPRESA INTEGRADORA PARA MEJORAR SU FUNCIONAMIENTO:**

Número de Cuestionario:	Opinión del encuestado
2	Mantenimiento de máquinas.
12	Capacitación de cultura asociativa.
38	Que el administrador sea una persona que los socios elijan, que no lo ponga el gobierno.
47	Apoyo para constituirse como proveedor del Gobierno, UNAM y cadenas comerciales. Mayor difusión entre el comercio privado.

**Pregunta 28. SEÑALE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE SE HAN TENIDO EN LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA INTEGRADORA:**

Número de Cuestionario:	Opinión del encuestado
2	Falta de mercado. Cuentan con poco apoyo del Gobierno en las licitaciones.
3	No han podido abrir mercados por falta de dinero, les falta financiamiento.
5	Solamente tuvieron problemas en el arranque por la complejidad del proceso técnico.
12	Falta de confianza. Incumplimiento en la entrega del trabajo.
13	No cuenta con apoyo financiero.
17	Los asociados no pagan las cuotas.
22	La heterogeneidad de las empresas, y el factor cultural.
23	Los económicos ya que no se contaba con cuotas por parte de los socios. La falta de integración de los socios.

- 25 La falta de personal especializado. Improvisación en los puestos y baja experiencia.

**Pregunta 29. SEÑALE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE HAN OBSTACULIZADO EL TRABAJO EN CONJUNTO DE LOS SOCIOS:**

<b>Número de Cuestionario:</b>	<b>Opinión del encuestado</b>
2	La falta de cultura para tabajar en equipo.
3	La falta de capital, así como de cultura para trabajo en equipo y de visión empresarial a largo plazo.
5	Ninguno.
12	Falta de confianza.
13	Ninguno.
17	La falta de cultura y visión empresarial.
22	La falta de cultura empresarial.
23	La falta de cultura para trabajar en equipo.
25	Actividades personalistas, egoísmo y que cada uno quiere ventajas para su empresa.
35	Falta de recursos económicos.
38	La prepotencia de la supervisora, la falta de comunicación y el incumplimiento del programa de trabajo.
43	Desaorganización y falta de capacitación.
44	Falta de financiamiento, organización, de transporte y de un espacio de trabajo.
47	Falta de visión y cultura empresarial.
54	Falta de cultura empresarial, así como de contratos de trabajo y condiciones adecuadas.
55	No existe la cultura de trabajo en equipo.

**Pregunta 31. ¿CÓMO SE TOMAN LAS DECISIONES TRASCENDENTES EN LA EMPRESA INTEGRADORA? (SEÑALE)**

<b>Número de Cuestionario:</b>	<b>Opinión del encuestado</b>
5	El Consejo de administración.
22	Varia.
38	Sin tomar en cuenta a la mesa directiva.
54	Por los interesados en el proyecto.

**Pregunta 32. ¿CUÁLES SON LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE LA EMPRESA INTEGRADORA Y SUS SOCIOS? (SEÑALE)**

**Número de Cuestionario:**                      **Opinión del encuestado**

- 23      Via escrita y reunión semanal.
- 25      Básicamente por modem.
- 51      El consejo se reúne cada ocho días.

**Pregunta 33. SEÑALE EL TIPO DE DOCUMENTACIÓN QUE SE UTILIZA EN LAS NEGOCIACIONES ENTRE LA INTEGRADORA Y LOS SOCIOS:**

**Número de Cuestionario:**                      **Opinión del encuestado:**

- 17      Facturación.
- 22      Acuerdos no legales con firma del consejo.
- 23      Ninguna.
- 25      Controles y facturas.
- 35      Recibos foliados de las aportaciones.
- 46      No se dió formalmente.
- 47      Pedidos formalizados.

**Pregunta 38. LOS RECURSOS HUMANOS CALIFICADOS QUE PRESTAN SERVICIOS ESPECIALIZADOS A LOS SOCIOS, PRECEDEN DE: (SEÑALE)**

**Número de Cuestionario:**                      **Opinión del encuestado**

- 5      Otras empresas.
- 12      Del Gobierno de Chihuahua, del fomento económico y de consultores.
- 25      Se ha buscado mediante recomendaciones personales.
- 35      De la cámara regional de orfebrería oaxaqueña.
- 44      De instituciones del gobierno.
- 46      De Italia principalmente.

**Pregunta 39. SEÑALE USTED SI ESTIMA NECESARIO QUE L PERSONAL DIRECTIVO DE LA EMPRESA INTEGRADORA ASISTA A CURSOS Y70 TALLERES SOBRE:**

<b>Número de Cuestionario:</b>	<b>Opinión del encuestado</b>
38	Cualquier tipo de capacitación es necesaria para el buen funcionamiento de nuestros directivos.
46	Planes Conalep y convenios de colaboración técnica.
47	Si es necesario contar con recursos.

**Pregunta 41. SEÑALE QUE ASPECTOS DESEARÍA QUE SE HICIERAN LAS MODIFICACIONES AL DECRETO:**

<b>Número de Cuestionario:</b>	<b>Opinión del encuestado</b>
3	No se han evaluado las ventajas del decreto.
5	Apoyos fiscales reales.
12	Mayor asesoría para integrarse.
13	En el porcentaje permitido por la ley del ISR.
22	Trámites excesivos, apoyo a la simplificación administrativa y que se cumpla lo que se ofrece.
23	Que un proyecto como el de las empresas integradoras debe estar respaldado con un pleno conocimiento de la idiosincracia del mexicano, de las evoluciones del mercado. Secofi debe conocer profundamente que es una integradora y conocer el objetivo real de las integradoras.
35	Que se haga una evolución general del funcionamiento de la empresa integradora.
38	Que el director forme parte de la empresa, es decir que sea socio.
46	Aspectos fiscales (montos y tiempos).
51	Que no se limite el 10% de servicios a terceros.
54	Que el decreto sirva para regular la integración no para crearla.

**Pregunta 44. SI NO HA OBTENIDO EL REFERENDO EN EL REGISTRO NACIONAL DE EMPRESAS INTEGRADORAS DE SECOFI, SEÑALE LAS CAUSAS:**

**Número de Cuestionario:**                      **Opinión del encuestado**

- 3            Por que le van cambiar el nombre a la EI.
- 22          No se renovó el registro por los excesivos tramites.
- 23          Por que ya no opera.
- 47          Cancelación del registro.
- 54          Están en una prorroga para aportar documentos fiscales.
- 55          No esta enterada de que hay que refrendar.

**Pregunta 48. ESPECIFIQUE CUÁLES SON LAS CAUSAS QUE LE HAN IMPEDIDO ESTABLECER UN ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO:**

**Número de Cuestionario:**                      **Opinión del encuestado:**

- 3            Consideran que lo harán cuando cambien de razón social.
- 12          Falta de tiempo.
- 23          No fue necesario.
- 47          No se terminó porque renunció la persona de Secofi que los estaba asesorando para cumplir los requisitos de Nafin.

**Pregunta 50. SEÑALE LOS NUEVOS PROYECTOS QUE SE HAYAN INICIADO A PARTIR DE LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA INTEGRADORA:**

**Número de Cuestionario:**                      **Opinión del encuestado**

- 2            Hacer un tríptico para darse a conocer en Estados Unidos.
- 5            Se han dado procesos de compras en común y apoyos entre socios laterales a la integradora. Realizar viajes a México.
- 12          Aumentar ventas.
- 13          Elaboración de muestras para la exportación por medio de comercializadoras extranjeras.
- 22          Compra de materia prima en conjunto. Reciclar productos de desperdicio para su venta.
- 23          No se ha tenido tiempo.
- 25          Ninguno.

- 35 Ampliar los mercados utilizando fotografías y muestrarios.
- 44 Gestionar mayores créditos para consolidar la producción y permanencia de los socios.
- 51 Compra de tres camionetas y transportamos el maíz a menos precio que los fleteros.
- 54 Integración de vehículos eléctricos, fabricación de bienes ecológicos, de piezas para computador y de invernaderos.

**Pregunta 51. EN CASO DE NO REALIZAR ACTIVIDADES, SEÑALE LOS PRINCIPALES MOTIVOS DE LA INOPERANCIA DE LA EMPRESA:**

<b>Número de Cuestionario:</b>	<b>Opinión del encuestado</b>
12	Desintegración por falta de cultura asociativa.
38	Desconfianza de los socios.
44	Falta de créditos para operación y modernización. No existen las garantías para vender el producto en forma regular. Existe una fuerte competencia con empresas mayores.
47	Desinterés de los socios, falta de apoyo financiero por parte de Nafin y falta de cultura empresarial.

**Pregunta 52. ¿CUÁLES SON SUS SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA OPERACIÓN DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN FAVOR DE SUS SOCIOS?**

<b>Número de Cuestionario:</b>	<b>Opinión del encuestado</b>
2	Que los gobiernos estatales apoyen a los microempresarios de su estado dándoles los trabajos que ofertan.
3	Que los apoyos sean reales y que los socios de las empresas integradoras unifiquen criterios y objetivos antes de unirse.
12	En teoría todo debe funcionar, pero en la práctica no funcionó.
13	Proporcionar los avances tecnológicos y unir capacidades.
17	Mayor cultura empresarial.
23	Que los socios tengan objetivos comunes, que sean grupos pequeños máximo de 10 socios, que la integradora brinde servicios a los asociados y que estos últimos cuenten con solidez económica.
25	Que se den verdaderos estímulos a las integradoras. se considera que el régimen simplificado es un beneficio mínimo, se deberían de reducir los impuestos y el pago al IMSS.
35	Apoyos gubernamentales reales, así como mayor financiamiento y asesoría.

- 38 Al director lo deben proponer los socios, establecer un programa para que todos los socios sean productivos según el área de trabajo, deben hacerse compras en común para que en el mercado seamos competitivos, y por último motivar al socio y crear un buen ambiente de trabajo.
- 43 Mayor asesoría en administración y aumentar la organización.
- 44 Obtener créditos adecuados y suficientes, mayor desarrollo tecnológico y aumentar los números de socios para respaldar la organización.
- 47 Con creación real de los planes de apoyo a los microindustriales. Que estos planes se realicen con un conocimiento directo de la realidad que vive en los talleres. Que los funcionarios de Secofi que fueron a "venderles" la idea de la integradora acepten la invitación que se les hace para que vean la problemática que tiene los talleres.
- 51 Que se termine la corrupción que existe en el gobierno.
- 55 Que no exista rechazo hacia las mujeres administradoras, que todos los socios tengan el mismo nivel intelectual y económico y que se promueva la cultura empresarial entre los socios difundiendo las ventajas del trabajo en equipo.

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE EMPRESAS ASOCIADAS**  
**Industria de transformación (46 cuestionarios)**

**VARIABLE 2**

Pregunta no. 2 Entidad federativa a que pertenece

Entidad	no. de empresas	porcentaje
Cd. Victoria	8	17.4
Chihuahua	2	4.3
Durango	4	8.7
Guanajuato	7	15.2
D.F.	3	6.5
Oaxaca	2	4.3
Puebla	1	2.2
Queretaro	6	13.0
Edo. México	4	8.7
Morelos	3	6.5
Tijuana	2	4.3
Tabasco	4	8.7
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

**VARIABLE 3**

Preg. no. 4 Escolaridad del dueño o administrador

	no de empresas	porcentaje
Ninguna	3	6.5
Primaria incompleta	3	6.5
Primaria completa	1	2.2
Sec. técnico	14	30.4
Licenciatura	20	43.5
Posgrado	1	2.2
Otros	4	8.7
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

**VARIABLE 4**

Preg. 5 Giro o actividad

	no. de empresas	porcentaje
Confección	9	19.6
Herrería	6	13.0
Muebles madera	4	8.7
Art. textiles	6	13.0
Editorial	2	4.3
Joyerías	2	4.3
Escultura piedra	2	4.3
Balones	4	8.7
Calzado	4	8.7
Comercio	1	2.2
Imprenta	2	4.3
Dist-papel	1	2.2
Curtiduría	1	2.2
Tortillería	2	4.3
Total	<u>46</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 5**

Preg. 7 Número de empleados actualmente

	no. de empleados	porcentajes
Cero	3	6.5
De 1 a 15 empleados ( microempresa)	30	65.2
De 16 a 100 empleados ( pequeña)	13	28.3
Total	<u>46</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 6**

Preg. no. 7 Ventas anuales en 1995

	no. de empresas	porcentajes
No contestó	7	15.2
1 a \$ 10,000	8	17.4
10,001 a 52,000	8	17.4
52,001 a 100,000	5	10.9
100,001 a 500,000	7	15.2
500,001 a 900,000	4	8.6
900,001 a 2,000,000	5	10.9
5'000,000	1	2.3
30'000,000	1	2.3
Total	<u>46</u>	<u>100</u>

Ventas anuales en 1995

	no. de empresas	porcentajes
No contestó	7	15.2
Microempresas (hasta \$ 900,00)	32	69.5
Pequeñas empresas ( hasta \$ 9,000,000)	6	13.1
Mediana (30'000,000)	1	2.2
Total	<u>46</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 7**

Preg. no. 8 Año en que inicio actividades su empresa

	no. de empresa	porcentaje
No contestó	1	2.2
Tienen menos de 5 años	11	23.9
Tienen 5 años o mas	34	73.9
Total	<u>46</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 11**

Preg. 12 Quién tuvo la iniciativa de crear la integradora.

	no. de empresas	porcentajes
Funcionario público	27	58.7
Empresario que se asoció	13	28.3
Empresario que luego administró	3	6.5
Otros	3	6.5
Total	<u>46</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 13**

Preg. Los servicios que presta la integradora son.

	no. de empresas	porcentajes
No contestó	1	2.2
Prescindibles	2	4.3
Poco importantes	11	23.9
Importantes	17	37.0
Fundamentales	15	32.6
Total	<u>46</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 14**

Preg. 15 Operación de la integradora

	no. de empresas	porcentajes
Nunca ha operado	3	6.5
Operó pero ya no funciona	26	56.5
Si opera	16	34.8
No sabe	1	2.2
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

**VARIABLE 15 a 20**

Preg. 16 a 21. Marque con una X la respuesta que considere mas conveniente

Evaluación expresada en porcentajes

Preguntas a evaluar	no aplica	no contest	mucho menor	menor	igual	mayor	mucho mayor	sin opinión	total %
16. En relación a 1994, en 1995 el volumen de ventas fue	4.3	4.3	10.9	21.7	15.2	28.3	2.2	13.0	100
17. En relación a 1994, el número de personas empleadas fue	6.5	4.3	8.7	32.6	19.6	17.4		10.9	100
18. En relación a 1994, en 1995 las utilidades de su empresa fueron	4.3	4.3	10.9	34.8	10.9	19.6	2.2	13.0	100
19. La asociación a la integradora ha permitido a mi empresa que sus utilidades sean		4.3	6.5	8.7	43.5	26.1		10.9	100
20. La productividad de mi empresa es ahora		2.2	4.3	8.7	50.0	21.7	4.3	8.7	100
21. La calidad de los productos o servicios de mi empresa es ahora				2.2	52.2	26.1	13.0	6.5	100

**VARIABLE 21**

Preg. 22 La empresa exporta parte de su producción

no. de empresas	porcentaje de exportación
41	0
1	4
1	5
2	10
1	50

89.1% no exporta  
10.9 % si exporta

### VARIABLES 22 Y 23

Preg. 23 Ha solicitado financiamiento para la operación o modernización de su empresa

	<u>para operación</u>		<u>para modernización</u>	
	no. empresas	porcentajes	no. de empresas	porcentajes
No contestó	1	2.2	3	6.5
Si solicitó	18	39.1	7	15.2
No solicitó	27	58.7	36	78.3
	<u>46</u>	<u>100</u>	<u>46</u>	<u>100</u>

### VARIABLES 24

Preg. 23 Año en que solicitó el crédito

	no. de empresas	porcentajes
No solicitó	26	56.5
No contestó	6	13.0
1993	3	6.5
1994	6	13.0
1995	5	10.9
Total	<u>46</u>	<u>100</u>

### VARIABLE 25 y 26

Monto solicitado y monto que obtuvo

	<u>Monto solicitado</u>		<u>Monto obtenido</u>	
	no de empresas	porcentaje	no de empresas	porcentaje
No solicitó	26	56.5	26	56.5
No contestó	2	4.3	3	6.5
Cero			7	15.2
1 a \$ 100,000	9	19.6	5	10.9
100,001 a 500,000	6	13.1	2	4.3
500,001 a 1,000,000	2	4.4	2	4.3
1,500,000 a 2,500,000	1	2.1	1	2.3
Total	<u>46</u>	<u>100</u>	<u>46</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 27**

Preg. 25 Ha tenido problemas para el pago del financiamiento

	no. de empresas	porcentajes
No recibió prestamos	33	71.7
No contestó	1	2.2
Muy pocos	2	4.3
Pocos	3	6.5
Muchos	3	6.5
Muchísimos	4	8.7
Total	46	100

**VARIABLE 33 A LA 43**

Preg. 28 a la 38 Marque con una X la respuesta que considere mas conveniente

Preguntas a evaluar	<u>Evaluación expresada en porcentajes</u>						
	no contestó	total desacuerdo	en desacuerdo	sin opinión	de acuerdo	total acuerdo	% total
28. Estar asociado a la EI beneficia a mi empresa		6.5	6.5	4.3	37.0	45.7	100
29. El administrador de la empresa integradora cumple bien sus funciones	2.2	13.0	15.2	13.0	37.0	19.6	100
30. Las decisiones en la integradora se toman con la participación de los socios		10.9		8.7	26.1	54.3	100
31. Los servicios que presta la empresa integradora son los que necesito	2.2	8.7	10.9	6.5	52.2	19.6	100
32. Los socios de la EI nos comunicamos para buscar soluciones comunes		2.2	10.9	6.5	37.0	43.5	100
33. El administrador de la EI tiene iniciativas para mejorar a las asociadas		13.0	10.9	4.3	54.3	17.4	100
34. El administrador de la EI inspira confianza a los socios	4.3	4.3	17.4	15.2	34.8	23.9	100
35. Se han presentado problemas entre los socios de la integradora	4.3	10.9	21.7	13.0	28.3	21.7	100
36. El administrador de la EI mantiene y promueve la unidad entre los socios	4.3	15.2	17.4	10.9	34.8	17.4	100
37. El administrador impulsa la participación y el interés de los socios	2.2	10.9	13.0	15.2	43.5	15.2	100
38. Se han presentado problemas entre los socios y la empresa integradora	4.3	10.9	21.7	13.0	34.8	15.2	100

VARIABLE 46 A LA 78

Preg. 40 a 50 Indique si recibió el servicio y como lo evalúa

Evaluación del servicio tomando como 100%  
los que sí recibieron el servicio

Preguntas a evaluar	si recibió el servicio		nada	muy poco	poco	mucho	muchísimo	no contó	total
	no.	%							
40. Mejorar la tecnología.	13	28.3	- 38.4	7.5	38.5		15.4		100
41. Negociación de créditos ante los diversos intermediarios financieros	17	37.0	- 47.0	17.7	23.5	5.9	5.9		100
42. Mejorar la calidad de los productos y servicios.	19	41.3	- 21.0	26.3	36.9	5.3	10.5		100
43. Para la apertura de nuevos mercados en el país.	25	54.3	- 16.0	40.0	28.0	12.0		4.0	100
44. Para exportar.	15	32.6	- 33.2	26.7	26.7	6.7		6.7	100
45. Para mejorar el diseño de sus productos.	15	32.6	- 33.3	13.3	26.7	6.7	13.3	6.7	100
46. Para lanzar nuevos productos al mercado.	15	32.6	- 20.0	33.3	6.8	13.3	13.3	13.3	100
47. Para reciclar materiales de desecho.	10	21.7	- 50.0		10.0	20.0	10.0	10.0	100
48. Para preservar el medio ambiente	6	13.0	- 50.0	16.7		16.7		16.7	100
49. Sobre trámites administrativos	17	37.0	- 11.8	23.5	47.0	11.8		5.9	100
50. Sobre aspectos fiscales, jurídicos o informáticas	24	52.2	- 12.5	8.3	54.2	16.7	4.2	4.1	100

**VARIABLE 79 A LA 111**

Preg. 51 a 61 Que actividades ha realizado la integradora por cuenta de los asociados y como evalúa el servicio.

**Evaluación del servicio tomando como 100% a los que sí recibieron el servicio**

Actividades a evaluar	si re el se no. cibio vicio = %	no con tes to	nada	muy poco	poco	mucho	muchi -simo	total	
51. Ventas por cuentas de las asociadas	24	52.2	4.1	8.3	29.1	58.3		100	
52. Colocación de ofertas consolidadas	11	23.9		18.2	36.4	45.4		100	
53. Adquisición de materias primas	16	34.8	6.3	18.7	18.7	31.3	25.0	100	
54. adquisición de refacciones, maquinaria y equipo.	4	8.7		25.0	25.0	25.0	25.0	100	
55. Promoción para producir parte o componentes de un producto final de otra empresa.	3	6.5		33.3		33.3	33.4	100	
56. Adquisición de tecnología y asistencia técnica	9	19.6		33.3	11.2	33.3	22.2	100	
57. Apoyo para renovar e innovar la maquinaria y el equipo de asociadas.	6	13.0		66.7	16.7	16.7		100	
58. Capacitación de la fuerza laboral	18	39.1		22.2	22.2	22.2	27.8	5.6	100
59. Capacitación del personal directivo	13	28.3		38.5	15.3	38.5	7.7	100	
60. Implantación de programas para mejorar la calidad	12	26.1		41.7		33.3	25	100	
61. Promoción de publicidad de los productos de las empresas asociadas	11	23.9		9.1	18.2	45.5	27.2	100	

**VARIABLE 112**

Preg. 62 Considera usted que la creación de EI puede ayudar a las empresas pequeñas, micro y medianas a crecer

	no. empresas	porcentaje
si	40	87
no tal vez	6	13
Total	<u>46</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 113**

Preg. 63 Considera usted que el proyecto de empresas integradoras ha sido promovido por el gobierno de manera adecuada.

	no. de empresas	porcentajes
no contestó	1	2.2
si	10	21.7
no	31	67.4
no sabe	4	8.7
Total	<u>46</u>	<u>100</u>

**VARIABLE 116**

Preg. 64 Había usted participado anteriormente en operaciones de asociación con otros empresarios

	no. de empresas	porcentajes
no contestó	4	8.7
si	12	26.1
no	30	65.2
Total	<u>46</u>	<u>100</u>

RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS ABIERTAS  
CUESTIONARIO DE EMPRESAS ASOCIADAS

**Pregunta N. 11 MOTIVOS POR LOS CUALES SE ASOCIO:**

Número de cuestionario	Opinión del encuestado:
2.1	Para tener una mayor comercialización del producto.
2.2	Por las ventajas que les ofreció el gobierno del estado.
2.3	Para pertenecer a la rama de la industria de la confección textil.
2.4	Para asegurar empleos.
3.1	Para crear fuentes de empleo con un proyecto de exportación.
3.2	Para sumar esfuerzos dirigidos a la exportación.
3.3	Para lograr ventas en el extranjero.
3.4	Para promover herrería forjada en E.U.A.
5.1	Para la adquisición de tecnología de punta.
5.2	Con el objetivo de mantener relaciones con empresas dedicadas a la impresión.
5.3	Para adquirir tecnología de punta y contar con apoyo de tipo económico.
13.1	Para buscar mercados y compras de material a bajo precio.
13.2	Para obtener trabajo y compras de materia prima en común.
17.1	Para la comercialización de productos.
17.2	Para aprovechar las ventajas de este tipo de empresas.
17.3	Para superarse.
17.4	Para reducir costos de materia prima.
22.1	Para modernización de la empresa.
23.1	Para incrementar la participación en el mercado nacional e internacional.
23.2	Para incrementar las ventas.
23.3	Para unir esfuerzos y vender en el extranjero.
23.4	Para la comercialización y obtención de servicios para mejorar la producción.
23.5	Para tener impacto en el mercado nacional y extranjero.
23.6	Para aumentar las ventas.
35.1	Para producir más y mejorar la situación económica de la empresa.
35.2	Para obtener apoyos extranjeros y exportar.
38.1	Porque prometía "bienestar para la familia".
43.1	Para fortalecer e impulsar la producción y la comercialización.
43.2	Para aumentar la producción y exportar.
44.1	Para reducir costos de operación, obtención de créditos y aumentar volúmenes de ventas.
44.2	Para aumentar la producción y buscar mercados más seguros.

- 44.3 Para impulsar la empresa.
- 44.4 Para conseguir mejores mercados.
- 46.1 Para proyectarse a gran escala y exportar.
- 47.1 Para obtener apoyo financiero y mejorar las condiciones de la empresa.
- 47.2 Para incrementar la comercialización y la obtención de créditos.
- 47.3 Para aumentar ventas y conseguir financiamiento.
- 51.1 Para realizar compras en común.
- 51.2 Para comprar materias primas a menores precios.
- 55.1 Por invitación de SECOFI.
- 55.2 Para conseguir oportunidades de comercialización.
- 55.3 Para mejorar ventas.
- 55.4 Para mejorar las condiciones de la empresa.

**Pregunta N. 12 QUIEN TUVO LA INICIATIVA DE CREAR LA EMPRESA INTEGRADORA**

Número de cuestionario	Opinión del encuestado:
23.3	La Unión de Crédito.
35.1	SECOFI.
35.2	SECOFI.
44.3	Los socios ya existentes.
44.4	Los socios que ya estaban.
47.3	El director de la integradora.
47.4	El ex-director de la integradora.
51.1	No sabe.
51.2	El presidente de la Cámara.

**Pregunta N. 13 SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA INTEGRADORA:**

Número de cuestionario	Opinión del encuestado:
2.1	Difunde información sobre SECOFI.
2.2	Ninguno.
2.3	Información sobre la misma empresa integradora.
2.4	Ninguno.
3.1	Comercialización en común de productos, asesoría fiscal y compra de materiales.

- 3.2 La fabricación y comercialización de muebles de hierro forjado.
- 3.3 La fabricación de muebles de hierro forjado.
- 3.4 Exportación.
  
- 5.1 Servicios de Pre-prensa electrónica
- 5.2 Pre-prensa electrónica.
- 5.3 Una de las etapas del proceso de impresión.
  
- 13.1 Ninguno (Falta de recursos económicos).
- 13.2 Tratar de conseguir nuevos mercados (Principalmente para exportación).
  
- 17.1 Comercialización y suministro de materia prima.
- 17.2 Ventas y compras en común.
- 17.4 Compra de materia prima y venta de productos finales.
  
- 22.1 Esta en proceso de iniciar el Know How.
  
- 23.1 Exposición permanente de los productos, buscar nichos de mercado y disminuir costos.
- 23.2 Promoción y comercialización.
- 23.3 Ninguno.
- 23.4 Comercializar los productos fabricados por las asociadas con lo que superaba a las actividades de la asociación civil en que estaban integrados con objeto de exponer permanentemente sus productos.
- 23.5 Fundamentalmente trata de abrir nuevos mercados.
- 23.6 Promoción.
  
- 25.1 Almacenamiento, distribución, empaques y entregas.
- 25.2 Almacenamiento, reparto y reparación de libros.
  
- 35.1 Adquisición de materia prima y comercialización.
  
- 38.1 Ventas en común y cursos para las asociadas.
  
- 43.1 Promoción.
- 43.2 Promueve el producto y brinda asesoría.
  
- 44.1 Búsqueda de mercado y gestión de crédito.
- 44.2 Asesoría en trámites fiscales.
- 44.3 Ninguno.
- 44.4 Ninguno.
  
- 46.1 Comercialización y exportación de artículos de calzado.
  
- 47.1 Solicitud a NAFIN para financiar las compras de materias primas, participación en ferias y asesoría fiscal.
- 47.3 Participación en ferias y facilidades para los créditos que otorgo NAFIN.
- 47.4 Ventas, préstamos para compras de materias primas a precios más bajos y apoyos en trámites fiscales.

- 51.2 Compras en común.
- 55.1 Obtención de contratos.
- 55.2 Obtención de contratos.
- 55.3 Servicios legales y contables así como obtención de contratos.
- 55.4 Ninguno.

**Pregunta N.26 PROBLEMAS MAS GRAVES DE LA EMPRESA ASOCIADA**

Número de cuestionario	Opinión del encuestado:
2.1	Falta de financiamiento y de contratos de trabajo.
2.2	Falta de financiamiento y de trabajo constante.
2.3	Liquidez y productividad.
2.4	Liquidez, falta de trabajo y falta de apoyos para aumentar la producción.
3.1	Mercado contraído y falta de liquidez.
3.2	Capital de trabajo y falta de infraestructura.
3.3	Falta de trabajo, de capital y de apoyo.
3.4	Financiamiento para capital de trabajo.
5.1	Competencia desleal y necesidad de inversión en maquinaria y equipo.
5.2	Altos intereses así como la falta de programas de capacitación y ventas.
5.3	Bajas ventas, la inflación, altas tasas de interés y liquidez en general.
13.1	Escasez de ventas, altos intereses y materiales caros.
13.2	Falta de mercado, altos costos de servicios médicos con poca atención y altas tasas de interés.
17.1	Planeación, organización y financiamiento.
17.2	El incremento en las tasas de interés.
17.3	Administración, capacitación y producción.
17.4	Escasez de ventas y falta de capital para materias primas así como actualización de procesos.
22.1	Altos costos de financiamiento y falta de esquemas de financiamiento.
23.1	La importación masiva que originó la apertura comercial disminuyendo el consumo de productos nacionales y consecuentemente el ingreso y el empleo.
23.2	Problemas financieros y de mercado originados por la crisis nacional y la disminución del poder adquisitivo de los clientes.
23.3	Falta de financiamiento accesible. NAFIN no cumple correctamente sus funciones. Falta de capacitación del personal así como de capacitación técnica especializada.
23.4	Financiamiento y capacitación.
23.5	Las ventas fuertes sólo se realizan en temporada invernal. Las tasas de

- interés de los créditos son altas y hay muchos requisitos para obtenerlos.
- 23.6 La falta de ventas.
- 25.1 Falta de liquidez, caída de las ventas. Los negocios son ahora complicados y trámites excesivos.
- 25.2 En general, les ha afectado la situación de la crisis económica. Se han perdido puntos de venta por descapitalización de librerías y por ello pierden rentabilidad. Están en una situación vulnerable ya que dependen de pocos clientes.
- 35.1 Las deudas anteriores. La falta de comercio y de capital.
- 35.2 La cartera vencida
- 38.1 Falta de venta en los meses de febrero a julio. Pago en los créditos (reestructurados) y falta de capital.
- 43.1 Falta de maquinaria, de mano de obra. subvalorización de productos en el mercado.
- 43.2 Falta de regularidad en los pedidos.
- 44.1 Falta de tecnología, financiamiento, comercialización y demasiados trámites.
- 44.2 Falta de financiamiento, comercialización, capacitación, así como excesivos trámites.
- 44.3 Falta de maquinaria, espacio de trabajo y ventas.
- 44.4 Falta de maquinaria e inversión.
- 46.1 El costo elevado de la materia prima y la mano de obra.
- 47.1 Falta de mercado y de recursos financieros para aumentar la inversión.
- 47.2 La insuficiente demanda y la falta de posibilidades de cumplir con todos los requisitos que exige NAFIN para obtener créditos.
- 47.3 Incremento del precio del material (piel) y baja en las ventas.
- 51.1 Los altos costos del maíz en el mercado libre.
- 51.2 El precio controlado de la tortilla y los subsidios.
- 55.1 Desunión de la empresa integradora. Falta de maquinaria para poder generar empleos.
- 55.2 Falta de comercialización, materias primas y asesoría fiscal.
- 55.3 Falta de trabajo.
- 55.4 Falta de mercado. Materia prima cara.

**Pregunta N. 27 CUALES DE ESTOS PROBLEMAS PUEDE AYUDAR A RESOLVER LA EMPRESA INTEGRADORA.**

Número de cuestionario

Opinión del encuestado:

- 2.1 La falta de contratos para trabajar.
- 2.3 Una empresa integradora sólida y con experiencia puede resolver ambos problemas (liquidez y productividad).
- 2.4 La empresa integradora puede conseguir contratos de trabajo y proporcionar algunos servicios para incrementar la productividad.
  
- 3.1 La empresa integradora puede impulsar la exportación necesaria, ya que el mercado y la economía en México en su área esta totalmente contraído.
- 3.3 En la falta de capital.
- 3.4 En la medida en que la empresa empiece a funcionar en forma normal veremos los problemas y sus posibles soluciones.
  
- 5.1 Consiguiendo tecnología de punta, con lo cual se obtendrían en un futuro mayores utilidades; así como proporcionando personal capacitado profesionalmente.
- 5.2 Ninguno.
- 5.3 La baja en ventas al ofrecer una respuesta más oportuna que las de los competidores y con mejor calidad.
  
- 13.1 Ninguno.
- 13.2 Consiguiendo mercado externo para substituir la falta de mercado nacional.
  
- 17.1 Ninguno.
- 17.2 En el aumento de ventas y en la liquidez.
- 17.4 Ninguno, porque ya no funciona.
  
- 22.1 Esquemas de financiamiento.
  
- 23.1 Ninguno.
- 23.2 Ninguno (se requiere que los socios apoyen las acciones de la integradora).
- 23.3 La integración y capacitación (pero falta capital)
- 23.4 Ninguno.
- 23.5 Si la integradora estuviera operando: reducir los requisitos para obtener crédito, lo mismo que las tasas de interés y aumentar las ventas en invierno.
- 23.6 Abrir nuevos mercados.
- 25.1 Facilitar la operación de la empresa.
- 25.2 Integrar espacios de venta, así como la realización de ferias para obtener liquidez y mayor participación en el mercado.
  
- 35.1 Comercio y capital
- 35.2 Apoyos financieros para compras en común, así como la búsqueda de mercados nacionales y extranjeros.
  
- 38.1 Para la obtención de mayores ingresos.
  
- 43.1 Personal capacitado y comercialización
- 43.2 Regularización en los pedidos.

- 44.1 Financiamiento y comercialización.
- 44.2 Financiamiento y comercialización.
- 44.3 Maquinaria y espacio de trabajo , así como ventas.
- 44.4 En la falta de maquinaria e inversión.
  
- 47.1 En la falta de mercado y recursos financieros para aumentar la inversión .
- 47.2 La contracción de la demanda.
- 47.3 Conseguir mercado y mejores precios de las materias primas.
- 47.4 Ninguno.
  
- 51.1 Ninguno
- 51.2 Ninguno
  
- 55.1 Ninguno
- 55.2 Comercialización, asesoría fiscal y en la compra de materias primas.
- 55.4 Ninguno.

**Pregunta N. 39 SEÑALE QUE PROBLEMAS SE HAN PRESENTADO ENTRE LOS SOCIOS Y LA INTEGRADORA**

Número de cuestionario

Opinión del encuestado:

- 2.1 Malentendidos.
- 2.2 Dos de los socios hicieron negocios por su cuenta.
- 2.4 La traición y el engaño sobre los negocios.
  
- 3.1 Rumores, malentendidos, etcétera.
- 3.2 Rumores y traiciones.
- 3.4 Falta de interés y de visión empresarial.
  
- 5.3 Ninguno.
  
- 17.1 Económicos.
- 17.4 Falta de pagos.
  
- 23.1 Falta de cultura empresarial
- 23.2 Incapacidad para el pago de los socios.
- 23.3 Falta de responsabilidad por parte de los socios.
- 23.4 Inconciencia de la integración y falta de liderazgo.
- 23.5 Malos resultados e injustificación de las cuotas que se aportan.
- 23.6 Beneficio a unos cuantos asociados.
  
- 25.1 Falta de servicio oportuno y problemas de liquidez.
  
- 35.2 Falta de recursos.
  
- 38.1 Falta de integración por falta de los socios.

- 43.1 Desacuerdo.
- 44.1 Retiro de uno de los socios.
- 44.3 Malentendidos.
- 44.4 Desunión de los socios.
- 47.3 Los socios no pagan las cuotas pero exigen contratos de ventas.
- 51.1 Desconfianza debido a la distribución de subsidios.
- 51.2 Irregularidades en el subsidio.
- 55.1 Malos manejos por parte de la administradora.
- 55.2 Falta de organización dentro de la empresa y poco interés para participar en las actividades de la misma.
- 55.5 Falta de cultura del trabajo en equipo.

**Pregunta N.64 SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA OPERACIÓN DE LA INTEGRADORA EN FAVOR DE SUS ASOCIADOS.**

Número de cuestionario

Opinión del encuestado:

- 2.1 Que se den los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa integradora.
- 2.2 Apoyo del gobierno del estado.
- 2.3 Capacitar a los empresarios acerca de las empresas integradoras.
- 2.4 Cumplimiento por parte del gobierno del estado.
- 3.1 Apoyo real para capacitación y créditos blandos.
- 3.2 Apoyo gubernamental para los socios de la empresa integradora.
- 3.3 Apoyo por parte del gobierno del estado.
- 3.4 Financiamiento expedito e intereses blandos.
- 5.2 Crédito preferencial.
- 5.3 Compatibilidad entre los socios, es decir que pertenezcan al mismo giro.
- 17.1 Capacitación de funcionarios públicos y preparación de asesores específicamente en integradoras.
- 17.3 Agrupar empresas afines.
- 17.4 Mayor información y reducción de los trámites burocráticos, así como créditos blandos.
- 23.1 Integran empresas que compartan ideas respecto al esfuerzo y riesgo.
- 23.2 Canalizar empresarios a las integradoras con ideas afines y conciencia de las operaciones que no representan beneficio inmediato.
- 23.3 Compromiso de los integrantes, así como asesoría y supervisión.
- 23.4 Integración de grupos pequeños homogéneos y con recursos.
- 23.5 Mecanismos accesibles para otorgar financiamientos.
- 23.6 Cumplimiento de las metas señaladas.

- 25.1 Capacitar ejecutivos y administradores exclusivos para empresas integradoras.
- 35.1 Lograr comercialización y créditos efectivos.
- 35.2 Corregir los artículos legales que rigen a las empresas integradoras en base a las encuestas.
- 38.1 Capacitar a los socios para mejorar la calidad. Apoyo por parte del gobierno sin imposiciones.
- 43.1 Acuerdos en común.
- 43.2 Consolidarse en el mercado y promoción para la exportación.
- 44.1 Apoyo tecnológico, mejorar la organización y aumentar el número de socios.
- 44.2 Agilidad en los trámites.
- 44.3 Mejorar la calidad y mas apoyo gubernamental para mejorar la maquinaria.
- 44.4 Mejorar la calidad y renovación de la maquinaria.
- 46.1 Mayor información sobre la empresa integradora.
- 47.1 Otorgar crédito para compras en común y que los pagos sean de acuerdo a la estructura de la microempresa.
- 47.2 Que el gobierno nos conecte con nuevos clientes.
- 47.3 Apoyo real por parte del gobierno.
- 47.4 Explicación correcta de los apoyos ofrecidos por el gobierno.
- 51.1 Conseguir capital.
- 55.1 Apoyo económico y capacitación laboral.
- 55.2 Apoyos por parte del gobierno estatal y sus dependencias.
- 55.3 Proporción de trabajo para las empresas creadas en un porcentaje menor al 40%.
- 55.4 Cursos de recursos humanos.